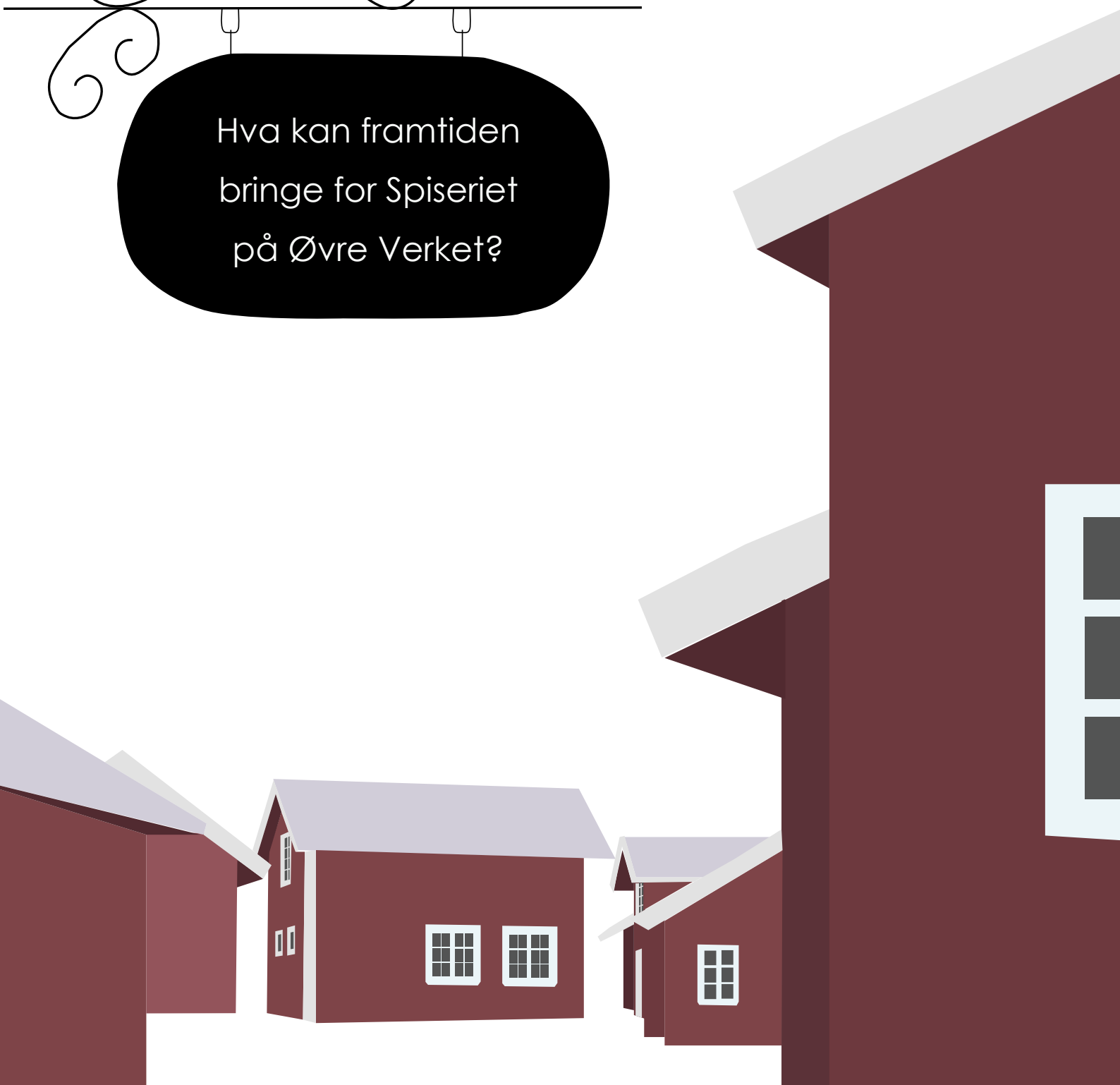




Hva kan framtiden
bringe for Spiseriet
på Øvre Verket?



INNHOLD

1. Presentasjon av Plan 1	3
2. Mandat.....	5
3. Kilder.....	5
4. Hva er Spiseriet ?.....	5
5. Grunntanken.....	5
6. Slik gikk det 2009.....	6
7. Slik gikk det 2010.....	6
8. Slik vil det komme til å gå 2011.....	7
9. Hva er årsaken til at det gikk slik ?.....	7
10. Forventning 2012.....	8
11. Forventet drahjelp gjennom utbygging.....	8
12. Drahjelp som kan skape mer turisttrafikk.....	10
13. Konkurrenter eller samarbeidspartnere.....	11
14. Hvem kan tenkes å bruke Spiseriet og til hva ?.....	12
15. Andre serveringssteder som arbeider med liknende konsept.....	14
16. Strategialternativer for Spiseriet.....	18
17. Profilmuligheter og markedsføring.....	21
18. Produktutvikling.....	21
19. Ringvirkninger.....	21
20. Hva skal til for å nå ca. 2.5 millioner?.....	21
21. Hva nå?.....	22
22. Oppsummering.....	23
23. Anbefaling.....	23
24. Er utbygging av Spiseriet konkurransevridende ?.....	25
Vedlegg	
Profilmuligheter og markedsføring.....	33
Produktutvikling som virkemiddel.....	36
Driftsbudsjettmal – bransjetall.....	38
Spørreskjema Nome Kommune.....	39
Spørreskjema bedrifter.....	40
Plantegning av planlagt utbygging.....	

1. HVEM ER PLAN 1?

Plan1 er en gruppe bedrifts- og organisasjonsrådgivere som har spesialisert seg på framgangsrådgivning.

Individuelt eller sammensatt i grupper gir vi råd som fører til framgang for bedrifter og organisasjoner. Hovedvirksomheten er rettet mot små og mellomstore virksomheter i områdene rundt Telemark, Buskerud og Vestfold, men vi er både nasjonale og internasjonale i våre kontaktnett og i vår tenking.

Akkumulert kunnskap og erfaring å trekke på.

Plan 1 består av medlemmer med flere former for bakgrunn. Utdannelse er fra universitet og høyskoler med påfyll. Teorien er blandet med solid livserfaring og allsidig praktisk erfaring fra ulike bransjer og fagområder. Vi har praktisk erfaring fra bedrifter i medgang, motgang og omstilling. Vi er erfarne nok til å erkjenne at hjulet er oppfunnet, og at sannsynligheten derfor er svært stor for at minst en av oss har møtt en lignende problemstilling eller mulighetsutfordring som din tidligere. Det betyr at vi kan overføre erfaringer som gir resultater og framgang. Slik at hjulet ruller både fortere og i riktig retning. Vi har også vært med på å finne opp nye former for hjul og vet hva som skal til for å få dem i gang.

I dette oppdraget har vi vært 3 Plan 1 rådgivere:

Alf Kramer

Erfaring:

Gradene fram til leder i Reklamebyrå

Leder for Norsk Bransjeorganisasjon.

Leder for interesseorganisasjon

Leder internasjonal bransjeorganisasjon.

Egen rådgivningsvirksomhet.

Allsidig undervisnings og foredrags virksomhet.

Allsidig forfatterskap.

Utvikling og synliggjøring av bedrifter og organisasjoner relatert til mat og drikke.

Rådgivningsvirksomhet:

Strategiutvikling.

Styrearbeide

Markedsplanlegging.

Gjennomføring av markedsførings tiltak.

Pressarbeide.

Foredragsvirksomhet.

Reidar Jensen

Erfaring:

Etter avlagt fagbrev i mekaniske fag jobbet jeg som arbeidsleder ved Hydros verksteder i Porsgrunn. Kombinert med dette underviste jeg ved Bedriftsskolen.

Etter noen år med ansvar for produksjon av Hvitevarer ved Standard Telefon og Kabelfabrikk overtok jeg stillingen som fabrikk sjef.

Senere har jeg ledet avdelinger for mekaniske fag og industrirørlegging.

Rådgivererfaring:

Som rådgiver har jeg jobbet i Statens Teknologiske Institutt. Senere i Telemark Bedriftsrådgiving og som selvstendig næringsdrivende. Jeg har videre jobbet med FRAM som er et program for små og mellomstore bedrifter eiet av Innovasjon Norge.

Som Rådgiver har jeg hatt oppdrag av forskjellig art: Rekruttering, kvalitetssikring, oppbygg av HMS system, økonomisk analyse, generell utvikling av bedrifters organisasjon og ledelse.

Jeg har også hatt mange styreverv, både som styreleder og medlem og har også arbeidet med rekruttering av styremedlemmer

Hallvard Christenson

Erfaring:

Bedriftsledelse/bedriftsutvikling

Prosjektleder FRAM ledelse - og bedriftsutviklingsprogram

Styrearbeid

Salg og forhandlinger

Rekruttering

Etablert egne bedrifter

Pedagog

Foreleser ved Høyskolen i Telemark i Strategi, Markedsanalyse, Markedsføring/PU, HMS

Sensor ved BI i Eksportmarkedsføring

Rådgivervirksomhet:

Strategiprosesser/bedriftsutvikling

Innovasjon/omstilling/utviklingsprosesser

Lederutvikling/utvikle bedriftskultur

Rekruttering

Prosjektledelse

Styrearbeid

Eksport

Markedsføringsledelse, salg og forhandlinger

Kjøp og salg av bedrifter

Diskusjon/samtalepartner

Hva kan framtiden bringe for Spiseriet på Øvre Verket?

2. MANDAT

I utgangspunktet skal denne rapporten gi svar på om det er liv lag for Spiseriet også i framtiden. Det kommer an på øynene som ser. Men som kjent; Alt henger sammen med alt, og denne rapporten vil derfor se på framtidig drift i et større perspektiv. Rapporten vil også belyse hva som skal til for å lykkes med Spiseriet om man ønsker å gå videre. Slik at man står på tryggere grunn når vedtak skal fattes.

Rapporten MÅ leses i sammenheng med de øvrige forslagene til tiltak for området.

3. KILDER

Dette notatet er basert på planer og utredninger tilsendt fra Nome kommune, intervju med nøkkelpersoner i området, intervjuer og skriftlig undersøkelse med mulige brukergrupper, mederfaringer fra serveringssteder i helt eller delvis tilsvarende situasjoner, med bransje - og erfarings tall.

I tillegg foreligger regnskap fra 2009, 2010 og et regnskapsoverslag for 2011 samt inngående intervju med driver for 2011 og opplysninger innhentet om 2009 og 2010.

Rapporter fra kommunen og tidligere års regnskap samt foreløpig regnskaps overslag for 2011 anses som kjente og angis kun i nøkkeltall. Spørreskjema, intervjuguider, intervju og bransjenøkkeltall ligger som vedlegg.

4. HVA ER SPISERIET?

I 2009 ble Spiseri & Galleri etablert. Selve Spiseriet består av en trivelig, men ikke vinterisolert bygning på ca 100 kvadratmeter. Spiseriet framstår som en tidsriktig del av Øvre Verket og kan ta imot 35 gjester. Kjøkkenutrustningen og kapasiteten setter begrensninger for hvor mange gjester man kan betjene som gruppe eller i kø. Spiseriet ligger ca 200 meter fra Norsjø brygge , men framstår som noe kamuflert og anonymt. Selve gallerivirksomheten er lite aktiv.

5. GRUNNTANKEN

Grunntanken med Spiseriet har vært at turister og andre interesserte som besøker Håndverksstuene og Ulefossområdet også skulle tilbys et sted å sette seg ned for å spise, drikke og hygge seg. Spiseriet skal derved være en viktig del av det samlede tilbudet som skal gjøre Øvre Verket og Ulefoss attraktivt på sommerstid.

På samme tid skulle Spiseriet representere et tilbud til lokalbefolkningen. Spiseriet har famlet noe med å finne sin form både med hensyn til profil, mattilbud og åpningstider både på året og døgnet.

Økonomitall 2009 /2010 / 2011 (tallene i hele 1000). For 2011 pr aug.

	2009	2010	2011
Salgsinntekter	-486	-924	-406
Tilskudd	0	- 22	0
Sum driftsinntekter	-486	- 946	-406
Sum varekostnader	124	296	172
DB 1	- 362	- 647	- 234
Sum personalkostnader	391	591	210
DB 2	29	-58	- 24
Kostnader Lokaler	28	71	2
Rep og vedlikehold	0	27	0
Regnskap	14	89	22
Sum andre kostnader	98	329	38
Driftsresultat	127	271	15
Underskudd (ordinært resultat)	127	271	15
Eierlønn/eierinnsats			67
Underskudd			82

6. SLIK GIKK DET I 2009

I 2009 ble Spiseriet sammen med all annen aktivitet i Øvre Verket organisert som et BA. Spiseriet åpnet 4. Juli og holdt åpent til 20. august i hele uka. Fra 20.august hver helg dvs fredag, lørdag, søndag fra 12.00-22.00. Desember åpent. Ellers stengt.

Omsetningen var 486.000. dette endte i et tap på 127.000. Alt i alt er vel det forventet i en åpnings sesong og med begrensede åpningstider.

7. SLIK GIKK DET I 2010

I 2010 var Spiseriet fortsatt organisert som et BA. Spiseriet holdt åpent fra 20. juni - 20. august og hele desember, i tillegg holdt de åpent lørdager og søndager "resten" av året.

Resultatet i 2010 ble betydelig verre. Omsetningen var på 946.000 og tapet endte på 270.000.

I utgangspunktet skulle man tro at underskuddet skulle gå ned med økt omsetning, men lønnskostnadene økte fra 391.000 til 591000, energi kostnadene fra 27.000 til 71.000. Driftsmateriell ble mer enn doblet fra 30.0000 til 70.0000 og vedlikehold økte med 30.000. Regnskapskostnadene

økte også fra 15.000 til 90.000. Dette gir et bilde av hvordan underskuddet framkom, men ikke noen forklaring. Det har ikke vært mulig å få fram svar på hvorfor dette har skjedd. Det kan være flere forklaringer:

At lønnskostnadene steg reflekterer lengre sesong og økt omsetning.

At det å føre regnskapet beløper seg til 10% av omsetningen er ikke vanlig.

Kostnadene kan være noe sammenblandet med resten av driften på Øvre Verket. Siden dette var et BA er det tilnærmet umulig å vite hva som er kostnader direkte henførbare til Spiseriet og hva som gjelder området generelt. Da må man gå spesifikt inn i timelister og underbilag. En sammenblanding virker sannsynlig.

Det virker ikke som om Spiseriet er drevet effektivt, kontrollert og profesjonelt i denne perioden.

8. SLIK VIL DET KOMME TIL Å GÅ I 2011

I 2011 er BA modellen forlatt, og man har forenklet driften, fått ny driver og kuttet ned på åpningstidene.

Uten å gå i detalj vil Spiseriet i 2011 nå omsetning på ca kr. 450.000. Driftsresultatet pr 31. aug var et underskudd på ca. 80.000. Sluttresultatet avhenger av driften på høsten. Omsetning for høsten er budsjettert til 50.000 og vil kunne gi bidrag til de faste kostnader på ca 15.000. Sannsynligvis blir resultatet et underskudd i samme området som antydnet eller noe mindre siden marginene er bedre og noen kostnader er lavere, avhengig av hvordan man regner.

Det er vel også et faktum at det ikke er beregnet husleie i noen av årene. Hvor mye den settes til er jo opp til eierne. Ved en utbygging må dette vurderes av flere grunner. Det er vel ikke en kommunal oppgave å drive et subsidiert spisested. Da må andre spisesteder behandles på samme måte. Bygninger og inventar eies av kommunen. Det betinger vedlikehold og fornyelse som bør dekkes via husleie.

9. HVA ER ÅRSAKENE TIL AT DET GIKK SLIK OG HVILKE ERFARINGER SITTER MAN IGJEN MED?

Dette er beskrevet i den vedlagte rapporten fra årets driver og fra samtaler med brukere. Ut fra denne kan det tyde på at:

*Spiseriet nok er ukjent for de fleste tilreisende. Stedet blir ofte oppdaget ved en tilfeldighet. De som finner stedet handler bra og trives.

*Spiseriet er tungdrevet og mangelfullt utstyrt for å ta i mot større grupper eller vedvarende trafikk.

*Manglende gulvisolasjon setter begrensninger for vinterbesøk.

*Forespørsler fra grupper er dels tatt i mot dels avvist på grunn av manglende kapasitet.

*En del bedrifter har med positivt resultat benyttet Spiseriet. Det samme har kommunen. Tiltross for et begrenset antall sitte plasser.

*Lokalbefolkning er nok ikke Spiseriets flittigste gjester, men det har vært arrangert både bryllup og andre markeringer.

*Åpningstider på døgnet og i løpet av året har vært for lite forutsigbare til å etablere en større fast kundekrets.

*Det later ikke til at driften de 2 første årene har vært målrettet og effektiv. Resultatet av driften må ikke være et kommunalt ansvar. Det å legge driften til rette kan være et kommunalt ansvar i denne gitte situasjonen. Driverne burde ta det økonomiske ansvar helt eller delvis og etter gitte rammer.

10. FORVENTNING I 2012

Basert på 2011 erfaringer vil det med samme driftsmodell og med enkle midler kunne gå bedre i 2012, men det er fremdeles et stykke fram til reel lønnsomhet. Underskuddet bør nok kunne halveres via øket markedsføring og de drahjelp tiltakene som er planlagt.

Det bør eventuelt planlegges å betale leie av utstyr, inventar og husleiekost i 2012. Nome Kommune kan både som eier og driver bestemme husleien selv. Dette er ikke noen ideell modell på sikt. Man har for såvidt sitt på det juridisk tørre, men det er svært uheldig i forhold til de andre driverne i kommunen.

Hva som skjer etter 2012 avhenger av hvilken drahjelp som kommer utenfra for å øke turisttrafikken, om når og hvordan det skal bygges ut og sist, men ikke minst hvor mye og hvor klokt det skal satses. Alt henger sammen med alt. Hva man kan forvente i 2013 er imidlertid ikke bare avhengig av den turisttrafikken man klarer og generere. En utbygging kan kun forsvares med en økt satsing på andre markeder, som bedriftsmarkedet, lokal markedet og catering markedet.

11. FORVENTET DRAHJELP GJENNOM UTBYGGING

Slik det er nå er det neppe trafikk grunnlag eller kapasitet nok til å gå med overskudd, men trafikkgrunnlaget avhenger igjen av flere faktorer.

***Egen utbygging**

I følge vedlagte tegninger planlegges det nybygg som både vil øke kjøkken kapasitet og plasskapasitet til å betjene opp til 80 personer inne. I tillegg kommer uteservering. Dette åpner for hel eller delvis helårsdrift og at man vil kunne betjene grupper i form av både turister, feiringer og kurs.

Basert på dette vil det kunne komme egen drahjelp i form av markedstilpassede aktiviteter og menytilbud.

Ut fra tegningen er det prosjektert en bakerovn som vi ta store deler av lokalet. Det finnes kanskje gode grunner til det, men sett fra et bedriftsøkonomisk ståsted, vil alternative utnyttelser av plassen nok gi bedre uttelling.

Kommersiell bakerivirksomhet i liten skala er utryddingstruet i Norge. Selv hjemmebaking er på retur. Det finnes flere grunner til det. Baking i liten skala er et tidkrevende og fysisk anstrengende fag. Samtidig gjør konkurransen fra de store industrielle bakeriene marginene små. Småskalamarkedet er også overtatt mer eller mindre helt av Bakeoffprodukter som finnes for eksempel på Meny.

Det finnes unntak i form av Godt brød og Åpent Bakeri som baker og selger ferske spesialiteter til doble priser sentralt i Oslo og Bergen. I tillegg kommer Morten Schadenkas bakeri på Lom. Felles for disse er at de har alt fra 6 til 15 ansatte som går på skift og det er et hardt arbeide.

Nå kan en bakerovn av edel årgang tjene som kulturelt alibi og være dekorativ selv om den er plasskrevende , men nytteverdien ut over dette bør nok vurderes.

Det vurderes igangsetting av integreringstiltak for innvandrere Nome med praksis på Spiseriet. Matlaging som integreringstiltak er en god ide. Den kan gå begge veier. Innvandrernes matvaner er i prinsippet det siste de endrer på. Det skjer også med Nordmenn som flytter ut. Vi har derimot noe å lære av innvandrerne. Lokalt i Vestfold, i Skien, i Sauherad og mange andre steder har innvandrere ved anledninger overtatt kjøkkenet og servert sine spesialiteter.

Sett fra et profil og bedriftsøkonomisk ståsted ville det uten tvil være bedre med en bar kombinert med kaffebar. Det er få produkter som kaffe som framstilles for 1 krone i råvarekost for så å bli solgt for 25 til 35 kroner. Eller selge øl til liters innkjøpspris for 20 kroner pr liter for så å bli solgt for 120 kr med avgifter. Alternativ utnyttelse av plassen bør nok diskuteres.

Skal man ta i mot kurs eller ha underholdning vil det nok også kreve litt sceneplass.

I en framtidig modell bør eierskap og drift skilles. Det vil være kommunens oppgave å sørge for at spiseriet kan bli attraktivt for en dyktig driver. Så vil de være driverens oppgave å forme driften slik at det framkommer et overskudd som både betaler leie og lønn. Forholdene må da være så attraktive og ha så få bindinger og innblandinger at man kan tiltrekke seg en dyktig driver som motiveres dels av muligheten til å forme driften selv, men først og fremst muligheten til å gjøre dette til et godt levebrød, med tilhørende økonomisk ansvar på godt og vondt. Og da helst godt.

Baksteovnen.

Nå er det med en god gammeldags bakerovn en god ide, men det er ikke alltid en god ide er det samme som en økonomisk god ide. Når ovnen er i bruk er den en attraksjon i seg selv, selv om den er plass - og tidkrevende. En skikkelig baker aktivitet ville uten tvil være et tilskudd til virksomheten på Øvre Verket for eksempel ved ha ovn og utsalg på et egnet sted som en turist attraksjon. Men dette er så resurskrevende at lønnsomt vil det aldri bli, selv om man selger over 200 til 300 brød pr dag. Hjemmemarkedet er nok for lite, og dette vil nok kreve salgsinnsats og oppfølging også utenfor kommunen. En framtidig driver vil neppe ta det ansvaret.

***Drahjelp fra andre utbygginger, som tilbud for overnatting**

Kommer man opp på det kjøkken og plassnivået som er skissert vil det fort melde seg et krav eller behov for overnattingsplass i forbindelse med kurs og feiringer. Alt henger sammen med alt, og ideelt sett burde planlegging og gjennomføring kombineres ved at Spiseriet tok serveringsdelen og andre selve overnattingen.

Det er også et kjent fenomen at et tettsteds samlede tilbud kan bidra positivt til den individuelle omsetningen. Konkurransen og mangfold er også med på å skape et miljø som fremmer lysten til å oppsøke området.

Blir Ulefoss området et attraktivt stoppested er det ikke bare kanalen som kan frakte turister. Bobilmarkedet er i vekst også blant Nordmenn. Kommer de fra andre land er de ofte selvforsynte med mat og drikke.

***Annen drahjelp, som:**

Drahjelp fra lokalk marked og demografi

Med en befolkning på ca 2700 i nærmarked skal det etter all sannsynlighet være et behov for et spisested som tar en forbi pizza, burger og lignende. Demografien slik den er nå, er kanskje kilde til bekymring. Den drar i retning av økende alder og det er vel ikke noen farbar vei i lengden.

Nå er et spisested med karakter også en viktig del av lokalsamfunnets utvikling. Et slikt sted vil kunne skape, identitet, og tilhørighet og vil nok etter hvert bli en dyd av nødvendighet for spesielt ung bolyst.

Et hvert tettsted får styrket selvfølelse ved å ha et spise- og møtested man både kan benytte på sin måte og være stolte av. Diskusjonen bør da heller dreies i retning av hvem som gir drahjelp til hvem i en forventet befolkningsutvikling.

Drahjelp fra flytting av kanaltrafikken

Dersom av og påstiging til kanaltrafikken flyttes slik at den kommer svært nært Spiseriet vil besøksgrunnlaget i turistsesongen økes vesentlig.

Drahjelp fra idrett og arrangement

Idrett trekker til seg mennesker både som utøvere og tilskuere. Spiseriet vil tjene på samarbeide både med ideutvikling, som møteplass og til dels som arena.

Bedriftenes utvikling.

Siden bedrifter i utgangspunktet burde være Spiseriets beste og mest betalingsvennlig kundegruppe burde det være betryggende å vite at bedriftene i området både i antall og omsetning later til å være stabile og heller gå i retning av vekst enn stagnasjon.

Drahjelp i form av omdømme, kunnskap og kjennskap lokalt

I prinsippet vil det være det samlede resultatet av hva man presterer og ikke minst hvordan man markedsfører det. Viktigere drahjelp enn dette finnes ikke. Og i Spiseriets tilfelle er nok markedsføringsdelen nesten forsømt. "Varepraten" eller også omdømmet har vel heller ikke bidratt positivt.

Denne drahjelpen er helt vesentlig for å lykkes og krever også både kløkt, innsats og investeringer. Heldigvis mest av det første.

12. DRAHJELP SOM KAN SKAPE MER TURISTTRAFIKK

*Øvre Verkets Kunst og Handverkstun. I prinsippet er dette hovedattraksjonen, uten at det skapes liv her faller mye av grunnlaget for Spiseriets turistmarked bort. Bedriftene er nok i stor grad gjensidig avhengige av hverandre og den dynamikken de skaper. Hvordan og når dette senteret som sådant utvikler seg er av avgjørende betydning for turistomsetningen på Spiseriet. Slik det nå er oppleves senteret noe passivt og det lever ikke opp til navnet. Noe å lære av Bærums Verk? Vi viser også til Mulighetsanalysen til Øvre Verket.

*Bryggeparken er med på å skape et felles miljø som gjør Ulefossområdet mer attraktivt. Det er uten tvil plass til begge, men det er også noe om å samarbeide og å finne hver sin plass i serveringstilbudet, kanskje med felles organisering. Det er tross alt bare en kort gåavstand mellom stedene.

*Drømmemila prosjektets realisering er på samme måte noe som kan yte drahjelp til Spiseriet, og ikke minst omvendt. Spiseriet er planlagt som start og stoppested for Drømmemila.

*Andre offentlige, halvoffentlige tiltak som markeder, festivaler, markeringer og lignende gir automatisk drahjelp. Rapporten fra årets drift om Kanalåpningen vitner om dette. Aktivitet skaper mer aktivitet.

*Næring i gjæring prosjektet kan også gi drahjelp under forutsetning av økt kapasitet og oppfinnsomhet.

*Det er vekst i det å sykle generelt, men å sykle langs kanalen er lite kjent. Kanskje en studietur til Bordeaux kunne gi inspirasjon. Der er dette kombinert med mat og vin blitt en hel industri.

*Sommerstid er det mange spisesteder i området, men idéfattigdom og manglende organisasjonsevne hindrer kulinariske framskritt. Det er lite som skal til for å etablere en sykkel/lokalmat tur, og

slike tiltak vil gi hardt tiltrengt presse for alle parter. Det krever samarbeide spisestedene og lokalmatleverandørene i mellom.

Spiseriets egen drahjelp

En del av omsetningen kommer av seg selv og Spiseriets blotte nærvær. Men det er neppe nok til å skape positive resultater. De resultater blir avhengige av driverens evne til å skape meromsetning gjennom utviklingen av egne tilbud både i aktiviteter og i menyer.

All drahjelp hjelper

Alle disse tiltakene må sees på som et hele idet de i varierende grad er gjensidig avhengige av hverandre. Eksemplene er mange. Øvre Verkets Kunst og Handverkstun er avhengig av et spisested for at besøkende skal trives og derved handle og bli.

Drømmemila fordrer at man kan sitte ned, samle grupper og spise og fortelle.

Skal man tiltrekke seg kursgjester må man nok også kunne tilby overnatting. Det samme med f.eks større markeringer.

13. KONKURRENTER.....ELLER SAMARBEIDSPARTNERE

Vertshuset

Vertshuset i Ulefoss er konkurrent i lokalmarkedet, i cateringmarkedet, i noen grad i bedriftsmarkedet og minimalt i turistmarkedet. Vertshuset er kjent for enkel og grei servering. Vertshuset betegner seg selv som Restaurant med kinamat som grunnkomponent. De betegner seg selv som i nedre prisklasse. De får drahjelp fra beliggenheten i forhold til Idrettshall og samfunnshus, og det faktum at det i realiteten ikke er andre spisesteder deler av året. Ikke desto mindre; De har også gjester fra Bø.

Senterkafeteriaen

I realiteten en konkurrent som samlingssted på dagtid. Noen synes det er for langt å gå til Spiseriet. Neppe noen stor konkurrent.

Vrangfoss

Sommer åpent med god nok mat. En konkurrent og samarbeidspartner sommerstid.

Spisested(er) på bryggene

Nærmeste brygge med ambisjoner er bare 200 meter borte. Båthavnen noe lenger. Der er det enkel servering på Gjestebrygga og ved arrangement. Større planer for framtiden. - ref Ulefoss bryggepark.

Brogaarden Ulefoss

Ligger ca 500 meter fra Spiseriet og henvender seg til det samme sommerpublikummet. Har er godt rykte og idyllisk beliggenhet. Slusekora vil være en konkurrent og samarbeidspartner.

Lille Ulefoss Gjestegård

Lille Ulefoss Gjestegård tilbød i sin tid fremragende mat og overnatting. Ryktet er godt og bedriftene sier: "Det var tider det" og uttrykker savn. Skulle stedet starte aktivt opp igjen vil de være en konkurrent spesielt på bedriftsmarkedet.

Ulefoss Hovedgaard - cafe

I følge brosjyren er det en cafe i forbindelse med hovedhuset. Enkel og selvbetjent.

Kiwi/Meny

Bedrifter bruker Meny som catering leverandør.

Årnes Kafeteria

Årnes Kafeteria er kjent for enkel men god tradisjonell mat. Flere bedrifter benytter seg av Årnes til catering selv om de ligger 10 km fra Ulefoss.

Lunde Slusekro

Lunde Slusekro er en høyverdig konkurrent for lokalbefolkningen i Lunde, sommerturister og om et meget lojalt bedriftsmarked. Spiseriet skal nok heve seg adskillige hakk både i profil og meny før de tar turen til Ulefoss.

Det finnes mange spisesteder i Bø og i Skien

Slik det er akkurat i øyeblikket drar bedriftene nok ut av kommunen om de skal arrangere kurs representere eller feire. Da drar de helst til Bø eller Skien eller ennå lenger.

14. HVEM KAN TENKES Å BRUKE SPISERIET TIL HVA?

Kommunens innbyggere som enkelt individer

I rapporten fra årets driver sies det at den lokale befolkningen nok ikke var Spiseriets beste gjester.

Den manglende lokale oppslutningen kan sikkert ha flere forklaringer, men noen kan handle om at Spiseriet i år har hatt sin sesong og sine åpningstider når folk flest fra Ulefoss enten er på ferie eller på arbeide. Dette underbygges ved at helgesalget har vært tilfredsstillende.

En uhøytidelig liten rundspørning i et ikke representativt utvalg i Ulefoss sentrum kunne også tyde på at mange dels ikke viste om Spiseriet og de som viste litt hadde vage forestillinger om hva tilbudet egentlig besto i.

Galleridelen var ukjent.

Kommunens innbyggere som grupper

Fra den samme rapporten leser vi også at det har vært et lite salg til grupper som skal feire eller markere. Samtidig er grupper avvist på grunn av dels manglende kjøkken kapasitet, dels mangel på sitteplasser. Siden Ulefoss har et begrenset tilbud beregnet på slike anledninger må det være liten tvil om at dette representerer et marked som kan utvikles i takt med økende kapasitet.

Nabokommunenes innbyggere

Ulefossområdet kan og bør også bytte karakter fra stoppested til reisemål. Alle tiltak som iverettes har jo det som målsetning. All erfaring tilsier at naboene vil være de første til å benytte tilbudene dersom de blir kjent, og dersom de oppfattes som gode nok.

Hvor gode avhenger av hvilken linje Spiseriet velger å legge seg på i profil og i menyvalg. Dersom Spiseriet våger, har ferdigheter og kunnskaper nok til å velge en offensiv linje er det mange eksempler på at kunder er villige på å oppsøke et serveringssted.

Bedrifter i området

Det ble gjennomført en telefon undersøkelse blant noen utvalgte bedrifter i kommunen basert på vedlagt spørreskjema. Her er hovedresultatene:

Fra Lunde er det for langt å reise og lokalpatriotismen er stor.

I Ulefoss området er det generelt god kunnskap, men holdningene varierer.

Det lille som var negativt gikk på sløsing med kommunale midler. Deretter på at det nok var litt trangt

og til dels kaldt på vinterstid.
Maten var god nok, men ikke spesiell.

De fleste bedriftene var generelt positive til videreutvikling av Spiseriet og de ville gjerne benytte stedet til representasjon, personalsamlinger og møter forutsatt at stedet og maten virkelig var representativ.

Nå er det mange eksempler på at bedrifter er villige til å reise bare tilbudet er godt nok og spisestedets egenart og stil vitner om originalitet og kvalitet. Lykkes man med dette og er offensiv nok er muligheten for å lykkes store Midt Telemark regionen og lenger ifra.

Kommunen selv

Det ble foretatt en spørreskjema sjekk blant kommunens etater (vedlagt). Ikke overraskende gav de uttrykk for manglende budsjetter til slike formål. Ikke desto mindre gav de uttrykk for at de gjerne brukte Spiseriet til private formål, også som arbeidsrelaterte grupper.

Turisme

Det å betjene turister er selve grunntanken i Spiseriets eksistens. Uten turister, intet Spiseri. Nå er det ikke så enkelt. Dels er Spiseriet en integrert del av hele både Øvre Verket og de kommende tiltak man ser for seg. Til tross for nedgangstider i Europa forventer man at turisme vil være stabil. Nedgangen treffer andre grupper enn de som normalt drar til Norge. Norsk turisme forventes stabil eller økende. Områdets turisme bør kunne økes ytterligere. Nå kommer turister i mange utgaver og til ulike tider. Slik det nå er kan 3 måneders sommerturisme neppe danne grunnlag for en sunn bedriftsøkonomisk drift. Det betyr at man enten må stimulere til tiltak som utvider sesongen og kanskje også favner hele eller deler av vinteren. Det er fullt mulig.

Turisten kan imidlertid deles i 2 hovedgrupper.

De som kommer individuelt.

De som kommer med buss.

Den siste gruppen vil ikke være spesielt økonomisk attraktive for Spiseriet. Busselskapene forhandler prisene ned til selvkost ut fra argumentet om at det bringer turister inn til området som sådant og derved legger igjen meromsetning. Det kan sikkert stemme, men hvem skal bære kostnaden.

Spiseriet må øke bemanningen og si nei til andre gjester i den korte perioden buss selskapet er der, derved blir dette et regnestykke som ikke går opp. En rekke spisesteder sier derfor opp kontraktene med selskapene med mindre attraksjonene og spisestedet har felles eiere og økonomi. Men, man ønsker dem gjerne velkomne som individuelle gjester. Det bør nok Spiseriet også gjøre, med mindre de kan forhandle fram svært gode kontrakter med buss selskapene. Blant turistene er det også mange barnefamilier, særlig blant de norske. Det trengs et tilbud til barnefamilier, også på mat.

Noe av det beste Spiseriet kan bidra med for Øvre Verket er å utforme tilbygget slik at det integreres i uteserveringen via minst en stor åpen flate med glass skyvedører.

Kunstinteresserte

Den grunnleggende tanken innholdt både Spiseri og Galleri. All erfaring tilsier at både turister og fastboende vil komme på kunstutstillinger på Øvre Verket om det er kvalitet på utstillingen.

Stedet heter jo Øvre Verket Kunst- og Håndverkstun og ønsker å framstå som dette. Siden det er det man presenterer seg som bør man jo leve opp til det også på Spiseriet. Det lar seg gjøre. Mange klarer der, som for eksempel Nutheim Gjestgiveri og en del kaffebarer.

Ønsker framtidig driver isteden historiske bilder fra stedet kombinert med gammelt verktøy så er det dekor ikke galleri kunst. Driver må bestemme hva som skaper mest drahjelp til Spiseriet ift målgruppe.

15. ANDRE SERVERINGSSTEDER SOM ARBEIDER MED LIGNENDE KONSEPT

Dyrsku'n

Dyrsku'n har med solid statlig og fylkesstøtte etablert et en virksomhet for å hjelpe og støtte utviklere av lokalmat både som råvarer og som ferdige produkter. I dette ligger et moderne storkjøkken, viltmottak og laboratorie tilbud, og ikke minst etablert samarbeid med tilsvarende institusjoner ved universitetet i Ås. Mattilsynet holder til i samme hus og samarbeider.

Det har vært en noe trang fødsel. Men man begynner nå å finne sin form også gjennom egen egen virksomhet i form av catering og ikke minst restaurantvirksomhet basert på store og små anledninger.

Det er kunnskap, ideer, leverandører og ferdigheter å hente her.

Tavernaen Trondheim

Tavernaen har et historisk felleskap med Øvre Verket og Spiseriet. Dette er en 1700 talls bygning som opprinnelig lå ved Nidelven i Trondheim. Som navnet tilsier var dette opprinnelig et spise- og til dels overnattingssted for de som arbeidet med frakt på elven. Bygget er i 2 etasjer og består av en blanding av store og små rom.

For ca 30 år siden ble Tavernaen tatt ned, gjenreist på Sverresborg museum og gjort om til serveringssted. Tavernaen fungerer nå som kafe for museets gjester på dagtid, men mest av alt som stilfullt serveringssted for grupper fra bedrifter, lag og institusjoner på kveldstid.

Bygningen framstår som på 1700 tallet og er smakfullt og tradisjonelt innredet. Tavernaens historie trykket bak på menyen og Tavernaen vinner nye og faste gjestepå sin autentiske identitet og intimitet.

Museet eier bygningen og leier den ut til et driverektepar.

Spiseriet kan lære av stedets autentiske identitet og det å bruke historien.

Lille Herbern kro. Bygdøy

Lille Herbern Kro ligger på øya med samme navn ut mot Oslofjorden ved Bygdøy. Kroen er kun åpen på sommerstid og har plass til 30 gjester inne i det som kanskje kan benevnes som en gammel skipperstue. I en meget idyllisk have er det plass til ca 70 gjester. Egentlig er det tilnærmet umulig å komme dit. Ingen parkering i nærheten, vanskelig å legge til med båt, ikke landfast, men en ferge frakter gjesten ca 20 meter med uregelmessige avganger. Ikke desto mindre er Lille Herbern Kro et kultsted på grunnen av sin flotte beliggenhet, sine sjarmerende omgivelser og sin ukompliserte sjømatmeny med tilsvarende kvalitet på øl og vin.

Eies av Oslo Seilforening og leies ut til sommerdrivere, som også bor på stedet om sommeren. Betjenes i all hovedsak av studenter.

Vinner på sitt gode rykte og på uteidyll, men er svært væravhengig.

Spiseriet kan lære av mat og drikke prinsipper og det å skape sommer idyll ute.

Gamle Horten Gjestegård

For 2 år siden ble lokaler frigjort fra Forsvarsbygg. Dette var noe avsides liggende lokaler og ildskjeler gjorde hovedbygningen om til musikkcenter for kursvirksomhet og konserter. Basert på stor

egeninnsats er dette vellykket. Dette gir inntekter via konsertbilletter, kurs, og enkel servering.

Spiseriet kan lære av å se på artistutvalget og hvordan dette utnyttes til å skaffe meromsetning og ikke minst positiv presse.

En tilstøtende bygning på størrelse og med omgivelser som Spiseriet ble gjort om til kafe, men har hatt problemer med å lykkes. Mat og drikke tilbudet ble for dårlig, avstanden til sentrum så lang at kafeen egentlig bare var et turmål om sommeren. De er i tenkeboksen.

Spiseriet kan lære av hvordan man ikke bør gjøre det.

Sjømillitære Samfunn. Horten

Da marinen i sin tid forlot Horten ble den staselige befalsmessen stående igjen, med moderne kjøkken, spisesal til opptil 150, bibilotek, bar, stuer, møterom og 10 rom for overnatting. Bygningen ligger like utenfor Horten sentrum og eieren Forsvarsbygg leier den ut til drivere, som også bor i samme bygning.

Ulike modeller for drift er utprøvd men, man har landet på at Sjømillitære Samfunn nå kun selges til følgende grupper og formål:

- *Private grupper i forbindelse med alt fra barneselskap til begravelser.
- *Private grupper som vinklubber og andre interessefellesskap.
- *Private grupper som ønsker å lage f.eks Whisky festival.
- *Foreninger som trenger møteplass med eller uten bespisning.

- *Kulturbegivenheter som foredrag og konserter.
- *Kommunale presentasjoner og representasjoner.
- *Egne selvproduserte arrangement med alt fra Sabeltankvelder til Pensjonistkvelder.

Stedet har alle rettigheter og høye kjøkkenkvaliteter.

Spiseriet kan lære av menyen og kjøkken standarden, av hvordan skape grupper og hvordan tiltrekke seg grupper.

Værtshuset Lille Bærums verk

Nå er de 2 "Verkene" på Ulefoss og i Bærum ikke grunnleggende sammenlignbare, men grunnfilosofien er den samme. Bærumsdelen skiller seg ut ved at den er tilnærmet helårsåpen og at det er aktiviteter der hele uken. Tanken har kanskje vært å lage en miniutgave av av dette.

På Værtshuset er det derimot direkte inspirasjon og hente i stil, profil og menyvalg.

Røed gård Jeløya. Moss

Røed Gård er på mange måter sammenlignbar med Øvre Verket. Det er galleri, det er små handverksbedrifter og det er 2 spisesteder med hver sin profil. Stedet ligger avsides til, men er godt besøk fordi det skjer noe, fordi det er barneaktiviteter og fordi de har gode spisesteder. En brann for ikke så lenge siden satte Røed gård noe tilbake, men gården er så avgjort en attraksjon.

Spiseriet kan lære av serveringsalternativene på dag og kveld, og ikke minst hvordan man tar imot barnefamilier.

Madame Tvetens Gjestegård Sylling

Gårdsbruket har forpaktet bort all jord og bygningen drives som Gjestegård kun beregnet på grupper.

Eierne er også drivere og leier gården ut til driverselskapet. Driften har vist solid økning med tilfredstillende resultat selv på et noe avsides liggende sted. Det vurderes nå å bygge låven om for å gi overnattingsmuligheter.

Spiseriet kan lære av det å ha grupper som hovedmålgruppe, av menytilbudet, og av markedsføringen.

Nutheim Gjestgiveri

Nutheim Gjestgiveri er har en 100 år gammel historie som strekker seg fra skyss stasjon til kunstscole og hotell. Det er særlig på 3 områder Øvre verket kan ta lærdom.

De har en gallerivirksomhet som er aktivt drevet i samarbeide med den lokale kunstforeningen.

De har etablert et eget mikrobryggeri som de med stor økonomisk suksess selger hjemmeproduisert øl fra.

De er godt i gang med å gjøre Nutheim om fra et stoppested på veien til et møtested for fastboende av ulike aldre og med ulike interesser. Det er ikke mange fastboende i området.

Nutheim er i prinsippet sommeråpent, men åpner for egne arrangement , grupper og andre felles begivenheter ellers i året.

Spiseriet kan lære av kombinasjonen mellom sommerdrift og delvis vinter åpent, og ikke minst om gallerivirksomhet og markedsføring. Både ved hjelp av belysning, skilting og bruk av sosiale medier.

Norsk Folkemuseem Bygdøy

Museområdet har flere serveringssteder i ulike kategorier. En enkel kafeteria som begrenser seg til kaffe, mineralvann og vaffel/rundstykke. Serveringsstedet har ingen personlighet, er kun beregnet på å være effektivt i museets åpningstid.

Det er også et serverings sted i et gammelt vertshus. Tilbudet er ikke ulikt det første, men serverer også enkel varm mat som grøt og saft i stil med omgivelsene. En menytilpassing fanger også opp barn.

Siste tilvekst er Bygdøystuene som holder til i en av musets eldre og godt bevarte bygninger fra 1800-tallet. Sikter kun mot bedrifter og større selskaper og har lagt seg på et høy nivå i stil og servering. Kan ta opp til 100 personer.

Spiseriet kan lære av autentisk stil og meny.

Stiftelsen Prestegården. Våle i Vestfold

Prestegården fra 1600 til 1900 er godt bevart og gjort om til stiftelse. Gården har et restaurert bakeri, et kjøkken som er godt nok og er utstyrt til å ta i mot ca 70 gjester. Gården er noe vanskelig tilgjengelig og har valgt en annen strategisk retning enn de fleste.

tiftelsen bruker den noe selv, men leier den i all hovedsak ut som den er til lukkede selskaper hvor brukerne selv må stå for mattilberedning og servering.

Restaureringen av den vedfyrte bakerovnen med fundamentert skifergulv kostet ca 300.000 og brukes av bygdekvinnelaget på frivillig basis. Det ble finansiert via donasjoner. Brød bakes og selges i forbindelse med begivenheter. Bygdekvinnelaget får de beskjedne inntektene. Siden det tar et døgn å fyre opp ovnen og å sette deig er den stort sett ikke i bruk. Men når det skjer er det en trivelig

begivenhet.

Spiseriet kan lære av drift på mikrobudsjett, men med mye energi og fellesskap. Og ikke minst hvordan en vedfyrt bakerovn kan både restaureres, stå stille og brukes.

Lom Bakeriet

Etter tips fra stjernekokk kollegaer Kristoffer Hovland og Arne Brimi, og etter å ha gått i lære på Åpent Bakeri i Oslo tok Morten Schadenka med seg familien og dro til Lom. Der åpnet han Bakeri og serveringssted. Ovnene har en stekeflate på ca 6 kvadratmeter, er vedfyrt og veier 40 tonn. Bakeriet har nå 6 ansatte og har kunder langt på utsiden av Loms grenser. Det er også nødvendig for lokalmarkedet er for lite. I likhet med Åpent Bakeri og Godt Brød kombineres dette med høykvalitets cafedrift, for eksempel ved at kaffen sendes nybrent fra et lite spesilalbrenneri i Oslo. På samme måte benyttes lokale kvalitets råvarer og produkter.

Morten er en hard arbeidende kreativ ildsjel. En slik skulle gjerne Spiseriet også ha. Bakeriet er nå et reisemål i seg selv.

Spiseriet kan lære entusiasme, kreativitet, kremmeratferd, kvalitetstenking og hva som trengs av ildsjelens energi.

Gården Brukaas. Bø i Telemark

Gården Brukaas ligger et stykke utenfor Bø og kan etter omfattende restaurering ta imot opp til 40 gjester. Mattilberedning baserer seg på et vanlig bolig kjøkken. Etter en innkjøringsperiode har de landet på at Brukaas tar kun i mot grupper til møter, kurs, med underholdning og enkel servering. Varm mat kjøpes fra andre, men:

De har lyktes ved å utvikle et fantasifullt menytilbud som er like enkelt som smakfullt basert på kaldmat som f.eks en egen lokal vri av Tapas, Teletapas. Dette har vært så vellykket at Brukaas nå har en hyggelig catering virksomhet basert på bestilling med minst et døgn leveringstid.

Spiseriet kan lære av boblende entusiasme, pågangsmot og menyoppfinnsomhet.

Gallerier på svært mange av landets kaffe barer

Svært mange av landets kaffebarer har også en form for gallerivirksomhet. De som lykkes har utstillingen i samarbeide med lokal kunst - eller fotoforening, og skifter minst hver tredje måned. Samarbeidet tjener flere hensikter.

*Kaffebaren får kvalitetsdekor på veggene

*Det kommer medlemmer av foreningen for å se på resultatet.

*Baren får noe inntekter av kunstsalg.

*En hver ny utstilling betyr en helside i lokalavisen.

*Åpningen av utstillingen gir en hyggelig meromsetning.

Galleridrift er ikke noe for amatører, men med allianser kan det utvikles.

Hønse-Louisas hus Sagene/Bjølsen Akerselva

Huset drives meget aktivt av ildsjeler basert på industrien slik den framstod på 1800 og er beskrevet Oskar Braatens bøker. Ikke ulikt Spiseriet, men med færre sitteplasser.

Hva kan Spiseriet lære av Hønse Louisas hus som institusjon og spisested: ALT bortsett fra menyen.

16. STRATEGIALTERNATIVER FOR SPISERIET

I prinsippet har man nå følgende veier å gå:

1. Legge ned driften

Dette innebærer at man sparer ca 100 .000 pr år fram til nybygget er i drift. Hvor mye er avhengig av hvordan man som eier regner og bokfører. Slik det nå er tar man ikke husleie, om noen andre er villige til å betale husleie slik det er nå er tvilsomt. Det man mister er at det samlede tilbudet på Ulefoss attraksjoner blir mindre verd for turister. Uten et spisested vil Øvre Verket kunne oppleves som et idyllisk , men stille og halvdødt senter. Spiseriet vil også miste kontinuitet fram mot en eventuell utbygging.

2. Fortsette akkurat som nå

Dette innebærer at man ikke gjør noen forandringer med åpningstider og tilbud. Det er da overveiende sannsynlig at resultatet i 2012 ikke blir ulikt det i 2011. En omsetning på ca kr 500.000 og et driftsunderskudd på opp i området rundt 100 .000 husleie, leie av inventar/utstyr og el er ikke innregnet. Det blir da et spørsmål om hvordan og i hvilken sammenheng man velger å se på husleien.

Underskuddet blir da den prisen man må betale for å ha Spiseriet i drift for å kunne presentere et helhetlig og kontinuerlig tilbud.

3. Fortsette som nå, men med noen forbedringer

Dette vil innebære at man gjør noen investeringer i kjøkkenutstyr og i enkel markedsføring. Det vil uten tvil øke omsetningsmulighetene. I tillegg til dette får man i sommersesongen drahjelp fra de tiltak omgivelsene nå setter i gang.

Det vil nok kunne redusere underskuddet noe, men regner man inn en reel husleie og el utgifter er det nok et stykke fram til nullpunktet. Men man har tilbudet, kan "trå vannet" og håpe på en bedre framtid med økende trafikk. Ingen langsiktig god løsning.

4. Bygge ut og kun ha sommeråpent

Dette ville innebære at man fortsetter med kun sommeråpent og satser på at ca 3 måneder turisttrafikk skal trekke største delen av lasset fram mot et overskudd.

Dette vil igjen bli et spørsmål om hvordan man ser på husleien og øvrig investering, men det skal ikke store regne ferdigheter til for å forstå et dette ikke er bedriftsøkonomisk forsvarlig. I denne modellen blir det økte leiekostnader i form inventar og utstyr. I tillegg bør det beregnes husleie for ikke å drive med konkurransevriding. Kontinuitet er nok også en av forutsetningen for å lykkes i nærmarkedet.

5. Bygge ut og legge om til full helårsdrift

Dette vil innebære at man drar på seg betydelige økte driftskostnader. Den største økning av kostnader vil her være lønn. Det blir vanskelig å nytte arbeidskraften på en effektiv måte i stille perioder. Ulønnsomme perioder blir vanskelige å hente inn igjen. I tillegg er sannsynligheten stor for at varekost blir større pga svinn med så varierende besøk. I tillegg vil de faste kostnadene øke i form av leiekostnader for inventar/utstyr og husleie. Markedet er neppe stort nok til være åpent hele året, første omgang.

6. Bygge ut med åpent sommer og etter behov

Dette vil innebære markedstilpassede åpningstider i turistsesong på ca 3 måneder og desember. Resten av året baseres på to markeder:

Grupper (private og offentlige) og bedrifter.

Catering.

En slik løsning vil redusere driftkostnaden betydelig i følge alt 5 på lønn og noe på varekost, samtidig som man satser tyngre på de delene av markedet som har best betalingsevne og vilje.

Konsekvensene av alternativene 5 og 6 kan man se ved å regne seg bakover fra bransjetall. Nå er bransjetall bare retningsgivende. I dette som i all annen forretningsvirksomhet er sluttresultatet ikke bare avhenging av strukturelle faktorer som vi i dette tilfelle har kalt "drahjelp" men også av drivernes faglige dyktighet både på kjøkkenet og i det å drive fram nye muligheter.

Vi har utarbeidet en driftsbudsjettmal sammen med bransjefolk for en middelsstor kafebedrift på helårsbasis med rasjonell og god drift. Denne ligger vedlagt og sier at en middels stor kafebedrift vil trenge en omsetning på 3 millioner for å kunne få et driftsresultat 1 på 540.000 og et driftsresultat 2 ca 90.000. Se side 38

Vi har tilpasset bransjetallene til Spiseriet og utarbeidet et eget budsjett, se 21. Dette budsjettet baseres på Utbygget Spiseri med sommeråpent og åpent etter behov. Denne modellen tilsier en omsetning på 2,5 mill. I denne modellen dekkes leie av utstyr/inventar, det betales markedshusleie og det er beregnet lønn til driverne/ansatte basert på bransjetall.. Se budsjett med forklaringer på side 21.

Øvre Verket Spiseri Sommeråpent og åpent etter behov

Omsetning	100 %	2 500 000
Vareforbruk	32 %	800 000
Dekningsbidrag 1	68 %	1 700 000
Lønn/personal	46 %	1 174 000
Dekningsbidrag 2	21 %	526 000
Energi	3,6 %	90 000
Driftsmateriell	2,4 %	60 000
Vedlikehold		
Administrasjon	2,4 %	60 000
Markedsføring	2,2 %	55 000
Avgifter, lisenser etc	1,2 %	30 000
Tap kunder		
	11,8 %	295 000
Driftsresultat 1	9,2 %	231 000
Husleie	4,8 %	120 000
Avskrivning inventar/leie inventar	4 %	100 000
Finanskostnader -		
	8,8 %	220 000
Driftsresultat 2 (før skatt)	0,5%	11 000

Lønn redusert drift er basert på to sesonger med : Juni - aug med 2 faglærte og 2 ufaglærte . Sept - mai 1faglært og 1 ufaglært og 0,5 ufaglært på tilkalling.

Husleie er beregnet etter ca kr 600 pr kvm.

Avskrivning av inventar/utstyr(leie) 10 % av kr 1 000 000.

Denne regnemodellen gir et bilde av en standard drift og den sier ikke noe om forholdet mellom eier og driver. Men det gir et bilde av hva som skal til for at en driver realistisk sett skal kunne få spiseriet til å gå med et så stort overskudd at det kan bli attraktivt etter at leie er betalt. Overskuddets størrelse avhenger av faglig dyktighet, energi, oppfinnsomhet og samarbeidsmodell med eierne.

17. PROFILMULIGHETER OG MARKEDSFØRING

Selv om det vil være driverens ansvar å velge endelig strategi og profil gir plasseringen på Øvre verket noen føringer i seg selv. Mulighetene kan strekke seg fra Gatekjøkken til restaurant.

Som eiere må Nome Kommune derfor ta del i den diskusjonen slik at man er helt sikre på at satsingen passer sammen med Øvre Verket som samlet konsept.

Alternative strategier er drøftet i vedlegg side 33 "Profilmuligheter og markedsføring".

18. PRODUKTUTVIKLING

Produktutvikling blir i det vesentlig den framtidige drivers ansvar både på kort og lang sikt. En positiv utvikling på Spiseriet vil ha innvirkning også på Øvre Verket som helhet.

Se mange gode innspill på Produktutvikling som virkemiddel i vedlegg side 36.

19. RINGVIRKNINGER

Dersom Spiseriet kommer i full drift vil det gi et sett med ringvirkninger i kommunen.

Et profilert spisested vil først og fremst gjøre kommunen mer helhetlig og attraktivt som både turist-, reise- og bomål.

Handelslekkasje i form av bedrifter som nå reiser ut av kommunen for representasjon, møter og kurs vil kunne begrenses. Man kan heller håpe på at bedrifter fra andre steder reiser til kommunen.

Spiseriet vil i seg selv generere flere arbeidsplasser både på hel og deltid. Er man som anbefalt dyktige til å benytte lokale leverandører, og til å mobilisere entusiasme hos disse vil det kunne bety en økt omsetning både direkte, men også indirekte idet produktene blir bedre kjent. I beste fall kan det stimulere til at noen tar skrittet fra råvareleverandør til retning av hel eller halvfabrikata.

Et oppegående miljø som beskrevet vil nok også medføre at Nome blir "mere med" som tettsted og attraksjon.

20. HVA SKAL TIL FOR Å NÅ CA 2,5 MILLIONER?

Det er som kjent vanskelig å spå, spesielt om framtiden. Usikkerhetsfaktorene er mange, spesielt blant de strukturelle delene man bare har delvis innflytelse over selv, men som et tankeeksperiment og hoderegnestykke kan man jo benytte kvalifisert forsiktig gjetting basert på egne og andres erfaringer.

Dersom turisttrafikk og lokale besøkende nærmest alene gav en omsetning på 0.6 million burde det første hele året med utbygget kapasitet, med markedsføring og med almen drahjelp kunne innebære en økning til;	1 million
---	-----------

På samme måte vil en økt satsing inn mot bedriftsmarkedet gi en betydelig tillegges omsetning. 50 bedriftsbesøk hvor de i gjennomsnitt legger igjen 10.000 i form av møter og representasjon og kurs;	0,5 million
---	-------------

Øket kapasitet betyr også at man kan ta i mot grupper som skal feire markere eller jubilere. 50 grupper a 10.000;	0,5 million
---	-------------

Egne "aftener", quizkvelder, underholdning og lignende 30 kvelder a 10.000;	0,3 million
---	-------------

Catering. 40 bestillinger a 5000;	0,2 million
-----------------------------------	-------------

I alt, billedlig talt og med alle forbehold er det dette som skal til :	<u>2,5 million</u>
---	--------------------

21. HVA NÅ ??

Mer enn noe annet sted henger "alt sammen med alt".

I dette tilfelle er det 3 likeverdige faktorer som må trekke i samme retning.

• Det må politisk prioritering til for å gjennomføre både praktisk og økonomisk.

Spiseriet er bare en liten del av et stort hele som innebærer prioriteringer basert på andre kommunale oppgaver og tro på fremtiden. I dette ligger det også at man må være forberedt og villig til å ta ytterligere tap fram til Spiseriet er i full drift og at andre tiltak som gir drahjelp blir iverksatt. Det bør være en kommunal oppgave å føre Spiseriet fram mot det som kan bli en overskuddsbedrift, og å sannsynliggjøre dette ovenfor en framtidig driver. Dette vil innebære oppføring av nybygg og oppjustering av kjøkken, utstyr og kapasitet. Samtidig som området ryddes og forskjønnes. Det vil samtidig være en oppgave å rekruttere en driver og å finne fram til en motiverende samarbeidsform med denne. Driveren skal ha frihet til å utvikle sitt eget konsept og å være sin egen økonomiske lykkes smed.

• Drahjelpen og ikke minst samordningen av drahjelpen fra øvrige tiltak.

Uten at andre tiltak iverksettes kommer trafikk grunnlaget neppe av seg selv.

• Den kommende drivers egenskaper som ildsjel med brede kunnskaper og ferdigheter

Det å drive et sted som Spiseriet krever ikke bare kokkekunnskaper, det krever fantasi, målrettet oppfinnsomhet, teft og ikke minst mye energi. Det er dette som karakteriserer en såkalt "ildsjel". Men ildsjeler oppstår og drives bare delvis av egne selvstarter egenskaper. Ildsjeler trenger motivasjon, oppmuntring og ikke minst fellesskap. Da kan man løfte i flokk mot felles mål.

I tillegg til dette bør de følgende punktene være gjennomtenkte og på plass:

Behov

Det er 2 hovedsett behov som materialiserer seg for å drive Spiseriet videre.

* Det er et behov i lokalmarkedet og turistmarkedet for et spisested som kan heve Øvre Verkets profil generelt.

* Øvre Verket har i seg selv et behov for vitalisering og Spiseriet er nok den som står nærmest til for å få dette materialisert.

Verdi

På samme måte et det flere sett med verdier Spiseriet skal forholde seg til.

*Det er først og fremst den økonomiske virkeligheten. Spiseriet bør kunne bli en bidragsyter fram for en belastning.

*Øvre Verket er i seg selv tuftet på historiske verdier. Spiseriet selvfølgelig selv være en del av disse verdiene. Like viktig er det at spiseriet gjennom sine tilbud ytterligere bidrar til å øke forståelsen for de verdier Øvre Verket presenterer f.eks gjennom en kvalitetsprofil som både selger og som eierne kan identifisere seg med.

Ildsjel(er)

En slik ildsjel er beskrevet i avsnittet ovenfor. Utfordringen ligger i å finne fram til og rekruttere en slik ildsjel. Men de finnes.

Spiseriet bør være mer enn et spisested, det skal også være en kulturbærer og et møtested for skapende kraft og gode ideer. Det krever oppfinnsomhet. Det å lete seg fram til rette person er et første og avgjørende steg på veien.

Team

Ildsjel(er) står i flertall. Og slutt resultatet er avhengig av at flere ildsjeler arbeider sammen allerede fra starten av. Alt skal igjen henge sammen med alt, også samarbeidet med andre gjennom andre tenkte aktiviteter, men ikke minst om det å gi Spiseriet sin egen sjel gjennom samarbeide med arkitekt, landskapsarkitekt og dekoratør.

Forankring

Skal man lykkes må det løftes i flokk mot felles mål. Det betyr at alle impliserte parter har samme syn og felles forståelse for både mål og hva skal til for å nå målene. Det som er spesielt for Spiseriet er at det neppe ville ha blitt noe spisested der i overskuelig framtid dersom det ikke var en integrert del av en større plan. Spiseriet kan neppe klare seg alene. Som en del av en helhetlig satsing er utsiktene gode forutsatt lokal felles forankring.

22. OPPSUMMERING

Vi har her presentert Spiseriets tidligere resultater med mulige årsakssammenhenger på godt og vondt.

Vi har sett på hvordan andre i helt eller delvis lignende situasjoner har lykkes eller mislykkes.

Vi har sett på Spiseriet i en større sammenheng.

Vi har sett på alternative profiler, mest basert på brukerundersøkelser og valgt det som syntes å være den mest farbare veien.

Vi har på samme måte uttrykt hva den veien innebærer både i form av tiltak og i form av økonomiske resultat.

Dette er oppsummert i en formel for suksess:

Behov. Verdi. Ildsjel(er). Team. Forankring.

Om dette er tilstede, og det later det til å være, anbefaler vi følgende.

23. ANBEFALING

**Fra et bedriftsøkonomisk ståsted bør man ikke fortsette som nå.*

**Fra et "Ulefoss helhetlig" ståsted bør man fortsette i påvente av utbygging. Denne perioden bør i så fall gjøres så kort som mulig og Spiseriet bør drives etter samme prinsipper som i inneværende år. Dette fordrer at det gjøres enkle forbedringer i markedsføring og utstyr. Dette er forbedringer som må komme uansett som en følge av utbygging.*

**Fra et "Nome kommune helhetlig" ståsted bør Spiseriet som en integrert del av et samarbeide gi samfunnsøkonomiske fordeler.*

**Det anbefales at utbygging iverksettes etter sunne profil- og bedriftsøkonomiske prinsipper.
- Krav til profesjonell drift er en klar forutsetning for å lykkes.*

- Krav til profesjonelt eierskap av bygning dvs Nome Kommune inngår husleie avtale basert på markedspriser.

*Det anbefales at utbygging iverksettes, først og fremst etter sunne profil- og bedriftsøkonomiske prinsipper.

*Det er ikke en kommunal oppgave å drive et spisested, ei heller å garantere for framtidige økonomiske resultat.

* Dersom en ny driver ser mulighetene i å drive betalt integreringsarbeide via mat og drikke er det et valg vedkommende må gis. Å drive integrering via matlaging kan være en kommunal virksomhet. Å drive Spiseriet anbefaler vi bør være en privat virksomhet med et eget ansvar å skape lønnsomhet, så stor lønnsomhet at driver kan leve av det og kommunen som eier både kan få sin husleie og få tilført nye arbeidsplasser. Det to virksomhetene bør ikke blandes siden de har ulike mål.

*Det er i dette tilfellet en kommunal oppgave å føre Spiseriet fram mot et stadium som gjør det attraktivt for en driver både økonomisk og praktisk.

*Det vil bli en kommunal oppgave å rekruttere en framtidig driver. En slik driver må presenteres en "helhetlig" pakke" en framtidig driver med familie har tro på. Det involverer ikke bare en "mulighetspakke" for Spiseriet som beskrevet her, men også en "mulighetspakke" Ulefoss som sådant med hva en flytting hit kan innebære.

*En driver eller driverfamilie rekrutteres normalt i hotell/restaurant miljø. Det er ikke uvanlig at de som arbeider her bryter opp og ønsker personlige utfordringer i et annet miljø.

*Det er ikke noe i veien for at en driver kan drifte flere steder i sommer sesongen. Det er heller å anbefale slik at resurser kan utnyttes bedre, profiler samordnes og bemanning optimaliseres. Skal det bli lønnsom drift er det nok det en driver klarer å skape utenom sesongen som skaper overskudd.

*En driver som gjøres økonomisk ansvarlig for både sin egen og andres lønn vil ønske å finne fram til den profil og driftsform etter deres mening som gir de beste resultatene.

*Det første hele året vil ventelig bli et innkjøringsår. Nyetableringer tar tid. Dette bør tas inn i driftsavtalen.

*At Spiseriet relanseres i forbindelse med utbyggingen bør vurderes etter Innovasjon Norge sin formel for suksess:

Willing. Sterk felles vilje og forankring.

Able. Alle kunnskaper og ferdigheter som skal til er definerte og på plass.

Ready. Alt er på plass og klart når relansering finner sted.

Alle anbefalinger basert på felles forståelse av at:

"Alt henger sammen med alt",

spesielt for Spiseriet i denne situasjonen.

24. ER UTBYGGING AV SPISERIET KONKURRANSEVRIDENDE ?

Info skille mellom støtte og investering med mulighet for avkastning ?

Har Nome Kommune lov å bygge ut / investere ?

Har Nome Kommune lov til å leie ut ?

Dersom utleie til hvilke betingelser ?

Kan Nome Kommune gi underskuddsgaranti ?

Kan Nome Kommune låne ut penger til driver ?

Skille mellom om hva som er juridisk lov og hva de bør ift andre aktører.

Disse spørsmålene er vurdert av jurist og svarene finnes på de neste sidene.

November 2011

Alf Kramer

Reidar Jensen

Hallvard Christenson



Plan 1
Hallvard Christenson
Og Reidar Jensen

14.10.11

VURDERING AV OFFENTLIG STØTTE TIL SPISERIET

Problemstillingen er presisert slik:

På hvilken måte og i hvilken grad kan Norge kommune yte støtte til en privat aktør som driver næringsvirksomhet på Øvre Verket (Spiseriet)?

1. Innledning

Innledningsvis nevnes at det går et klart skille mellom støtte og investering med mulighet for avkastning. I det ligger at kommunen eksempelvis vil kunne kjøpe aksjer i et aksjeselskap og på den måten bidra. Aksjeselskapet er underlagt alminnelig lovgivning og kommunen vil kunne motta utbytte osv. En slik investering, hvis den gjøres på alminnelig måte, vil ikke regnes som støtte.

På samme måte vil alle avtaler osv på markedsmessige betingelser ikke være å anse som støtte.

Når det ellers gjelder offentlig støtte gjelder de samme regler i Norge som i EU. Norge har inkorporert de samme reglene på bakgrunn av EØS-avtalen. Det er unntak for landbruk.

Generelt gjelder følgende, nedfelt i EØS-avtalen artikkel 61 nr. 1:

"Med de unntak som er fastsatt i denne avtale, skal støtte gitt av EFs medlemsstater eller EFTA-statene eller støtte gitt av statsmidler i enhver form, som vnr eller truer med å vr konkurransen ved å begunstige enkelte foretak eller produksjon av enkelte varer, være uforentlig med denne avtals funksjon i den utstrekning støtten påvirker samhandelen mellom avtalepartene."

Tolkningen av denne bestemmelsen er meget snever i den forstand at det skal svært lite til for at noe ikke anses å være ulovlig offentlig støtte. En eller annen form for overføring fra kommunen til en privat driver vil klart være omfattet av forbudet.

Bestemmelsen viser imidlertid til visse "unntak" og det er disse som er interessante i denne sammenheng.

Postadresse:
Postboks 14, 3831 Lillefoss
Besøksadresse:
Ringsveien 23, Ulvåsen

Telefon: 35 94 92 90
Telefax: 35 94 55 40
Mobil Juel: 91 7 20 61 7
Mobil Sauar: 906 29 606

E-post: advok@contor.no
Hjemmeside: www.ajus.no
Org.nr: (Juel) 971 943 038 MVA
Org nr: (Saur) 994 239 557 MVA

2. Bagatelmessig støtte-innledning

Det viktigste unntaket knytter seg til såkalt "bagatelmessig støtte". Dette regelverket innebærer at det offentlige kan tildele støtte til et foretak på opp til 200 000 euro i en periode på tre regnskapsår, uten å notifisere støtten til EFTAs overvåkningsorgan (ESA). Bagatelmessig støtte må være transparent. Bagatelmessig støtte kan heller ikke gis i tillegg til annen støtte for de samme støtteberettigede kostnadene.

Støttegiver må verken notifisere eller sende forenklet melding om bagatelmessig støtte til ESA. Regelverket redfeller derimot andre prosedyrekrav i forbindelse med tildeling av bagatelmessig støtte, deriblant krav om støttegivers kontroll med tildelt bagatelmessig støtte. Dersom en bedrift mottar bagatelmessig støtte over terskelverdien, eller myndighetene ikke oppfyller prosedyrekravene, risikerer en at ESA pålegger norske myndigheter å kreve hele støtten tilbakebetalt.

Regelverket om bagatelmessig støtte er nedfelt i Forskrift om unntak fra notifikasjonsplikt for offentlig støtte § 2, 133 som henviser til Kommissjonsforordning (EF) nr. 1998/2006 av 15. desember 2006.

Jeg vil nedenfor **uldype** hvordan reglene om bagatelmessig støtte er å forstå.

2.1 Beløpsgrense

Det kan gis støtte på inntil 200 000 euro over en treårsperiode til et foretak. Støttebeløpet på 200 000 euro er angitt i direkte tilskudd. Dersom støtte gis i annen form enn direkte tilskudd, skal støtten omregnes til brutto tilskuddsekvivalent (dvs. støttens økonomiske nåverdi før beskatning), og må altså være innenfor beløpsgrensen. Omregningskursen for euro skal følge kursen på tildelingsdagen.

2.2 Transparent støtte

Bagatelmessig støtte må være *transparent*. Med transparent støtte menes støtteformer hvor det er mulig å beregne nøyaktig støtteelement på forhånd, dvs. før tildeling av støtte, og uten at det er nødvendig å gjøre en risikovurdering. Dersom en kommune for eksempel ønsker å gi bagatelmessig støtte til et bestemt foretak i form av salg av tomt til under markedspris, må støttebeløpet kunne beregnes på forhånd. Støttebeløpet i en slik sammenheng vil være differansen mellom salgspris og en på forhånd fastsatt markedspris.

Dersom kommunen setter opp et bygg på spiseriet, og kommunen eier bygget, vil en markedsleie ikke bli regnet som offentlig støtte. Blir leien satt til under markedsleie, vil differansen telle i forhold til beløpsgrensen.

Det nevnes at regelverket angir konkrete vilkår for når lån, garantier, kapitaltilførsel og risikokapital kan anses som transparent støtte:

- Ved lån må brutto støtteekvivalent være beregnet på bakgrunn av markedsrenten på tidspunktet for tildeling av støtte. Markedsrenten i denne sammenheng tilsvarer referanserenten som ESA årlig publiserer på sine hjemmesider.
- Ved kapitaltilførsler og ved tilførsel av risikokapital, kan det ikke gis beløp som overskrider 200 000 euro.
- Ved garantier kan det underliggende lånet ikke overstige 1,5 millioner euro. Det kan ikke gis garantier for mer enn 80 % av lånet.

2.3 Treårsperioden

Det kan som nevnt gis bagatellmessig støtte på 200 000 euro i løpet av en treårsperiode. Treårsperioden løper over tre regnskapsår. Dersom en støttegiver tildeler støtte 1. november 2011 må støttegiver sjekke om mottaker har mottatt bagatellmessig støtte for årene 2011, 2010 og 2009. Tre års perioden er *ullterende*. Støtte som tildes i 2010 setter dermed begrensninger på hva det samme foretaket kan motta av bagatellmessig støtte i 2011 og 2012.

Kapitaltilførsel gitt på markedsmessige belingelser er ikke å anses som «støtte».

Treårsperioden begynner å løpe fra det tidspunkt hvor støttemottaker oppnår rett til å motta støtte, dvs. ikke fra faktisk utbetaling.

2.4 Kontroll og prosedyrekrav

I forbindelse med tildeling av bagatellmessig støtte, må støttegiver skriftlig informere støttemottaker om at det er bagatellmessig støtte som ytes, og hvor stort beløpet er (uttrykt i bruttolilskuddsekivalent). Denne skriftlige informasjonen skal også inneholde konkrete referanser til regelverket om bagatellmessig støtte.

Støttegiver må også sikre seg skriftlig bekreftelse fra støttemottaker om eventuell annen bagatellmessig støtte foretaket har mottatt i de to forutgående regnskapsår, samt inneværende budsjettår.

Det finnes ikke et nasjonalt register over tildelt bagatellmessig støtte i Norge, men støttegiver skal oppbevare opplysninger over tildelt bagatellmessig støtte i 10 år. Støttegiver skal kunne gi ESA opplysninger om tildelt bagatellmessig støtte i løpet av 20 arbeidsdager, dersom ESA ber om slik informasjon.

2.5 Kumulasjon og tilpasningsforbud

Kumulering av bagatellmessig støtte og annen offentlig støtte som skal dekke de samme støtteberettigede kostnadene, er tillatt opp til den høyeste maksimale støtteintensiteten (*støttetaket*) som er angitt i det alminnelige gruppeunntaket eller i et konkret vedtak fra ESA.

I tillegg kan en virksomhet, som har mottatt støtte til et prosjekt (støtteberettigede kostnader), få støtte til *andre formål/prosjekter* i form av bagatellmessig støtte. Støtte til et FoU-prosjekt kan dermed for eksempel kumuleres med bagatellmessig støtte til deltakelse på seminar eller lignende.

Dersom støttegiver tildeler bagatellmessig støtte som overstiger 200 000 euro vil hele støttebeløpet i utgangspunktet anses for ulovlig støtte. Det er altså ikke mulig å anføre at kun det beløpet som overstiger 200 000 er ulovlig støtte.

I praksis kan et foretak motta bagatellmessig støtte fra ulike støttegivere. I et tenkt tilfelle mottar en bedrift i 2008 støtte på 150 000 euro fra Innovasjon Norge, og i tillegg tildes bedriften 75 000 euro fra lokale myndigheter i 2008. Begge beløpene er under terskelverdien på 200 000 euro, men samlet har foretaket mottatt 225 000 euro og dermed 25 000 euro for mye i bagatellmessig støtte i en treårsperiode.

Dersom støtten fra Innovasjon Norge er gitt i henhold til prosedyrekravene i regelverket, utgjør den rettmessig bagatellmessig støtte. Støtte fra de lokale myndigheter må derimot anses for ulovlig støtte, fordi denne støtten

innebærer at bedriften tildeles offentlige midter utover beløpsgrensen på 200 000 euro. Det er altså den tildelingen som medfører at beløpsgrensen overstiges som blir ulovlig (tildelingen sist i tid). Foretaket risikerer at ESA vil kreve hele dette støttebeløpet på 75 000 euro tilbakebetalt.

Dersom det oppdages at det er gjort en slik feil kan støttegiver muligens reparere situasjonen ved å kreve hele støttebeløpet tilbake før så å tildele opp til 50 000 euro til selskapet på nytt.

Dette viser at det kan få store konsekvenser dersom

- Støttegiver ikke oppfyller sine forpliktelser med hensyn til å kontrollere om støtemottaker har fått tidligere støtte (både bagatellmessig støtte og eventuell annen støtte til de samme støtteberettigede kostnadene)
- Støtemottaker gir ufullstendig informasjon om tidligere tildelt støtte.

3. Spiseriet - bagatellmessig støtte

Det er altså slik at 200.000 Euro er taket for lovlig offentlig støtte i en rullerende treårs-periode. All overføring skal regnes som støtte. Det innebærer eksempelvis også lønnskompensasjon fra NAV hvor NAV yter 50% av lønnen. Tildeling av støtte må oppfylle de prosedyrer som gjennomgått ovenfor. Det er svært viktig.

Jeg forstår det slik at det er planlagt å oppføre et bygg. Dersom eierskapet til bygget overføres til den private driveren, vil hele byggets verdi være offentlig støtte, mens ved leie er det som nevnt differensen mellom aktuell leie og markedsleie som utgjør den offentlige støtten.

Begrensningen i den offentlige støtten knyttes til et foretak. Hvis tidligere driver fortsetter med samme foretak, må kommunen sjekke tre siste regnskapsår som vist ovenfor. Dersom det i forbindelse med nybygg og ny satsing opprettes et nytt aksjeselskap, med tidligere driver som eier, er dette pr definisjon et annet foretak. Her kan det imidlertid ligge fallgruver knyttet til såkalt gjennomskjæring. Hvis tidligere driver rent faktisk fortsetter på samme måte som før, bare under et nytt foretak, vil man nok måtte foreta en beregning av de siste tre år. Dersom det nye foretaket eksempelvis har flere etere og/eller det oppstår en helt ny driftssituasjon med nye avtaler osv, vil man nok kunne starte fra det inneværende året. Kommunen må i et slikt tilfelle foreta en konkret faktisk og rettslig vurdering der hovedpoenget er å vurdere om det egentlig gjelder støtte til samme foretak.

4. Andre støtteformer

Det finnes også andre støtteformer som er lovlige. Dette gjelder definerte områder og det gjelder investeringsstøtte. Driftsstøtte, som er mest aktuelt i dette tilfellet, vil nesten bare kunne gis etter reglene om bagatellmessig støtte.

Det som kan være aktuelt i denne situasjon er støtte under det såkalte gruppeunntaket. En vurdering av slik støtte er et mer omfattende arbeid og vil foreløpig ikke vurderes. Generelt kan sies at det sjelden er mulig med mer enn 20-30% støtte til et tiltak, resten må foretaket dekke selv. I denne sammenheng er det grunn til å påpeke at Innovasjon Norge har god oversikt over disse reglene, og de har laget flere støtteprogrammer som faller inn under reglene for gruppeunntaket.

Det kan tenkes at man kan klare å komme inn under et definert unntak i tråd med gruppeunntaket hvis man klarer å definere prosjektet mer ul fra kultur enn næring, men dette går jeg foreløpig ikke nærmere inn på.

Med vennlig hilsen



Sveinung Sauar
Advokat

Plan 1
Hallvard Christensen

10.11.11

SPØRSMÅL KNYTTET TIL OFFENTLIG STØTTE – ØVRE VERKET

Jeg har blitt forelagt noen konkrete spørsmål som jeg i det følgende vil besvare fortløpende.

Innledningsvis nevnes at jeg ikke går inn på de forvaltningsjuridiske sidene. Med det mener jeg grensedragningen mellom hva som er offentlig myndighetsutøvelse og hva som er privatrettslige beslutninger. Er det offentlig myndighetsutøvelse, og dermed et enkeltvedtak, kommer forvaltningsloven og de forvaltningsrettslige prinsipper inn, herunder klagerett til de med rettslig klageinteresse.

Som nevnt i min vurdering av 14.10.11 (heretter kalt vurderingen) er det EØS-avtalen som trekker grensene for hva som er lovlig offentlig støtte til private virksomheter. Som der forklart er det mest nærliggende å bruke reglene for såkalt "bagatelmessig støtte". Det er mulig å gi ytterligere støtte, men da er reglene mer kompliserte og støtten må i de fleste tilfeller ratifiseres av ESA på forhånd.

I vurderingen er reglene for bagatelmessig støtte gjennomgått. I pkt 2.1 til pkt 2.5 er det gjennomgått de regler man må forholde seg til ved tildeling av offentlig støtte. Jeg vil i svarene nedenfor henvise til disse avsnitt.

Når jeg bruker "offentlig støtte" i det følgende vil det være støtte som kommer inn under såkalt "bagatelmessige støtte".

1. Er utbygging av Spiseriet konkurransevridende ?

Vurderingen av lovlig offentlig støtte knytter seg ikke til en vurdering av om hva som er konkurransevridende. I stedet er reglene laget slik at det som er tillatt, generelt ikke er å anse som konkurransevridende. Det forutsetter at støtten gis i tråd med de regler jeg har gjennomgått i avsnitt 2.1 til 2.5 i vurderingen.

Men hvis det er snakk om et enkeltvedtak, må kommunen på alminnelig måte gjennomføre en forvaltningsrettslig vurdering/saksbehandling. Eksempelvis en vurdering av om et enkeltvedtak om støtte vil være usaklig forskjellsbehandling. Som nevnt innledningsvis går jeg ikke nærmere inn på den alminnelige forvaltningsjuridiske siden, men jeg nevner at det kan tenkes at støtte er lovlig i forhold til reglene om offentlig støtte, men at vedtaket likevel kan være forvaltningsrettslig ugyldig hvis det eksempelvis foreligger usaklig forskjellsbehandling (eller inhabilitet osv.).

Postadresse:
Postboks 14, 3831 Ulvass
Besøksadresse:
Kongsveia 23, Ulvass

Telefon: 35 94 92 90
Mobil Juel: 917 29 617
Mobil Sauar: 918 29 606

E-post: advjuek@online.no
E(fammeside): www.njark.no
Org.nr: (Juel) 973 463 056 NVA
Org.nr: (Sauar) 994 339 354 NVA

2. Info skille mellom støtte og investering med mulighet for avkastning?

Jeg forstår det slik at spørsmålet knytter seg til pkt 2.4 i vurderingen. Dersom kommunen foretar en forretningsmessig investering som ikke innebærer overføring av offentlige midler til en privat virksomhet, er det ikke offentlig støtte. Da kommer heller ikke reglene om offentlig støtte til anvendelse.

3. Har Nome Kommune lov å bygge ut / investere?

Generelt har kommunen selvfølgelig lov til å bygge ut og investere på vanlig måte. I forhold til reglene om offentlig støtte er poenget at kommunen må holde seg innenfor regelverket som er redegjort for i pkt 2.1 til 2.5. Regelverket kommer til anvendelse ved enhver overføring av offentlige midler (i enhver form) til en privat virksomhet.

4. Har Nome Kommune lov til å leie ut? Dersom utleie til hvilke betingelser?

Generelt har kommunen selvfølgelig lov til å leie ut. I forhold til reglene om offentlig støtte må det også her foretas en vurdering av hva som er markedisleie. Dersom leien er lavere enn markedisleie, er det offentlig støtte som må følge reglene, jfr pkt 2.1 til 2.5 i vurderingen.

5. Kan Nome Kommune gi underskuddsgaranti?

Jeg forstår spørsmålet slik at det kan være tale om underskuddsgaranti til en privat virksomhet. I forhold til offentlig støtte, blir det samme tankegang som redegjort for i svarene ovenfor. Konkret må man her ta høyde for at en slik underskuddsgaranti faktisk kan komme til anvendelse, dvs at man må ha rom innenfor tillatt støttebeløp til å kunne utbetale garantien dersom den slår inn.

Umiddelbart ser jeg en del problemstillinger med en slik underskuddsgaranti, særlig i forhold til kontroll med utgifter, størrelse på underskuddet osv. Uten å gå nærmere inn i dette vil jeg på generelt grunnlag fraråde en kommune å stille underskuddsgaranti til en løpende privat virksomhet. Uten en beløpsgrense vil det sannsynligvis også bli betraktet som ulovlig støtte.

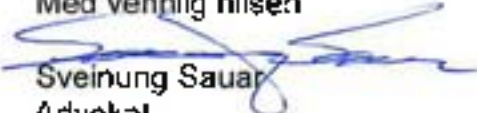
6. Kan Nome Kommune låne ut penger til driver?

Kommunen kan yte lån til en driver. Er det til markedsvilkår, kommer ikke reglene om offentlig støtte til anvendelse. Er det ikke til markedsvilkår, vil differensen utgjøre offentlig støtte, og reglene i pkt 2.1 til 2.5 i vurderingen må følges for differensen.

7. Skille mellom om hva som er juridisk lov og hva de bør ift andre aktører?

Som nevnt tidligere må man både forholde seg til reglene om offentlig støtte og til de generelle forvaltningsrettslige regler. Er man innenfor regelverket, vil det i tillegg ofte være rom for en skjønnsmessig vurdering (innenfor de lovverkets rammer). Det er i tilfelle i dette skjønnsmessige rommet at "bør"-vurderinger vil være aktuelle.

Med vennlig hilsen


Sveinung Sauar
Advokat

PROFILMULIGHETER OG MARKEDSFØRING

Uansett strategivalg må man velge profil som serveringssted. Det kan spenne fra et rent gatekjøkken format til avansert restaurant.

Innen dette igjen er mulighetene mange. Man kan holde seg til det enkle og trygge, til det man tror markedet vil ha, til det som krever små ferdigheter og derved også liten risiko til det som krever mer avanserte kunnskaper og ferdigheter.

Det finnes ingen standard svar på hva som er "best", men det krever uten tvil både økonomisk innsikt og god teft for å finne fram til den rette kombinasjonen. Valget man tilslutt gjør vil være opp til driveren og dennes styre.

Et profilvalg har flere konsekvenser.

Det rent økonomiske

Dette er det vanligste og kjennetegnes ved det vi kan kalle Veikrostil. Det baserer seg på halvfabrikata og frossen mat. Kjennetegnes ved rundstykker, vafler, biffsnadder, snitsler og frityrmat som pommestruer og frites. Det er i de fleste øyne anonymt og kjedelig, men man får det over alt og grunnen til det er at det er godt nok for mange.

Det man kan, eller nesten kan

I denne kategorien faller de fleste etniske spisestedene i Norge. Tilbudet er enkelt rimelig og like til. Tung overvekt på det Italienske med Pizza, pasta og lignende, og med "cross over" til burgere, kebab og lignende. Hurtig, greit og akseptert.

Det som får stedet til å bli husket som et godt spisested

Altså legger man mer vekt på kvalitet.

Det som er med på å gi både stedet og området et godt omdømme

Da er man inne på et område i vekst. Her tar man utgangspunkt i det området stedet ligger og det dette området har å by på av lokale råvarer, ferdigprodukter og til dels tradisjoner.

Dette kan normalt gi stedet en personlighet som gjør at man kan ta ut en høyere pris. Velger man denne veien har det både konsekvenser for menyvalg, navnet på rettene og ikke minst hvordan stedet er utformet, dekorert og selve navnet på stedet.

Om man ønsker å mobilisere lokal patriotisme og lokale ringvirkninger kan dette være veien å gå dersom driveren er enig og har ferdighetene.

Valget avhenger igjen av hvilke markedet man sikter mest mot og ikke minst evnen til å variere tilbudene markedene i mellom, med stil.

Det meste skulle ligge til rette for en slik hovedprofil basert på råvarer fra Nome kommune som hjort, vilt, lam og frukt og bær. Kommunen kan neppe bidra med alt, men med mye. Så kan man jo strekke seg litt ut å låne flere produkt ideer, som f.eks på fisk fra resten av Telemark.

Et slikt profilvalg vil styrke mulighetene hos bedrifter, noen grupper, noen feiringer og markeringer og hos noen turister, men ikke hos alle. Balansen mellom det raske og enkle og det som er profilskapende er kunsten.

Langs denne ruten åpner det også for ulike former for catering virksomhet. Både langs det kjente og tilvandrete, men også inn i det nye som Teletapas.

MARKEDSFØRING

Uansett driver, driftsform, eller om det er på kort eller lang sikt: Skal man lykkes med Spiseriet er det liten tvil om at en serie markedsføringstiltak må ligge i bunnen. Det har vært gjort noen spede tradisjonelle forsøk, men mest av alt har man håpet på at man blir oppdaget. Dette er neppe en farbar vei verken nå eller senere.

Det kan høres både kostbart og avskrekkende ut, men slik er det ikke. Man kan i dette tilfelle komme svært langt med noe så enkelt som skilting og belysning.

Profilvalg

I og med at man velger en bestemt profil har man allerede valgt det viktigste markedsføringstiltaket.

Deretter er det noe om å tenke enhetlig idet det har konsekvenser for stilart i interiør, eksteriør og dekor. Driveren eller driverne og deres bakgrunn, deres utadventhet og deres personlighet og kommunikasjons evne blir viktig om man velger en høyverdig matprofil.

Langs denne aksen blir det viktig å velge ut en monumental ting som stedet kan identifiseres med og bli husket som. Et sted som ble husket var stedet hvor et elghode hver time kom ut av veggen og sa KoKo. Klarer man noe slikt blir man både attraktiv og man blir husket.

Velger man et enklere tilbud basert på hurtig og enkel mat er det mange måter å formidle det på som ved spisestedets navn ala Spiseriet. Sikter man høyere trenges det nok et mer beskrivende navn.

Navn og under tittel

Spisestedets navn skal være beskrivende for den profilen man velger. Det må gjerne ha sjarm, og være lett å huske.

Siden *Spiseriet* er valgt signaliserer det en enkel veikro/gatekjøkken/kantine stil. Selv om det er noen hundre Spiserier i Norge er det ikke noe galt i navnet, bortsett fra at det nok ikke harmonerer med

Øvre Verket forøvrig og det inntrykk man totalt ønsker å etterlate seg. Velger man å sikte noe høyere ville det nok være en ide å bytte navn til noe mer beskrivende, samt å føye til en undertittel slik at alle klart forstår hva man kan forvente.

Uten at det er noe endelig forslag, men snarere et eksempel på en retning.
Handverkerstuene.....om man ønsker å knytte det til stedet og tradisjonen
Jegerstuene....om man skal beskrive tilbudet av mat

JEGERSTUENE

Bistro. Selskaper. Catering

Det sier seg da selv at dette, eller et annet navn blir retningsgivende for både dekor, meny og navnene på rettene.

Grafisk utforming

Uansett hvilket navn man velger må dette gis en utforming som harmonerer med navnevalget. En utforming som har stil og sjarm, og som er lett å huske og er noe man lokalt kan identifisere seg med.

Menyvalg og Menyutforming

I prinsippet bør man ha tre menyer for 3 ulike formål, selv om de kan ha deler felles

En meny er beregnet på turister og daglig drift.

En meny er beregnet på selskaper.

En meny er beregnet på catering

I tillegg bør det utvikles begivenhetsorienterte menyer som f.eks for 17.mai, for "kvelder", for åpninger.

Menyenes utforming må da være i takt med ønsket profil og hver rett navnesettes med sjarm og/eller gjerne opprinnelses sted. Eksempler:

Lam som har beitet på de saftige engene her i Nome. Velg mellom:

Lammekoteletter med jordeple

Verkseierens engelskinspirerte lammeskank

Handverkernes lammegryte

Lammeburger

Hjortecarpaccio

Norsjø fiskekaker slikskipperen vil ha dem.

Støperisjefens selvskutte elg....

Ikke helt tilslørte bondepiker fra Gvarv...

Eplekaker med .epler fra gård i Nome

Nometapas

Cateringvirksomheten

Cateringvirksomhet i området har til nå basert seg på tradisjonelle "Snitter" og kjøp av varm mat fra Vertshuset og Meny.

Til lunch og møter er hovedgrunnen til at "snitter" lever videre er at de har "'grodd fast" hos de som driver catering. Sett med bruker øyne er det det man ofte velger siden man ikke har andre valg. Muligheten er så utrolig mange flere. Der kan man lære for eksempel av teletaps fra Brukaas gård. Mulighetene er egentlig svært mange, og opp til driveren.

Deretter er det stort spennvidde i muligheter. Fra å levere småretter til å levere hele flere retters middager inkludert bestikk, glass og tallerkener.

Skilting

Det aller, aller enkleste og rimeligste tiltaket og vel også det enkleste er å skilte. Skilte på så mange steder man kan. Det betyr ikke at man bare setter opp navnet rundt om kring, det bør gis en innbydende utforming og beskrive hva man kan forvente.

Belysning og rydding

I dag ser man ikke Øvre Verket fra Riksveien om sommeren. Her er det mulig med enkel rydding å skape innsyn fra veien. Ved å belyse bygninger og med beplantning vil dette kunne bli et landemerke. (Oppgave for en landskapsarkitekt)

Personlig salg

Det er ikke flere bedrifter og organisasjoner i området enn at man før sesongstart rekker over dem ved personlig frammøte med kaffeinvitasjon og menyer for selskaper og catering i hånden.

Utsendelser til grupper

I forbindelse med det personlige salget registreres bedriftene også ved personnavn slik at de kan

følges opp med enkle påminnelser om de ønsker det.

Venneside på Facebook

Vennene rekrutteres på stedet

PRODUKTUTVIKLING SOM VIRKEMIDDEL

Mat og drikke

Ut fra det bedriftene svarte i undersøkelsen var det "kortreist mat" altså mat fra distriktet noe man ønsket seg på menyen. Dette gir 2 valgmuligheter.

Råvarer fra distrikter eller spesialiteter fra distriktet. Nå er det for så vidt mye god mat i Telemark, men det er langt mellom de kulinariske høydepunktene. Man har stort sett nøydt seg med å være leverandør av gode råvarer. Distriktet har heller ikke "eierskap" for spesielle retter slik Valdres nå "eier rakfisken", Voss eier "korv og smalahovud", mens Gudbrandsdalen nå prøver å ta eierskapet på spesielt godt lam. På samme måte er Frognerseteren i Oslo spesielt kjent for sin eplekake, selv om den ikke er spesiell og selv om det er langt til nærmeste epletre. Noe har kommet av seg selv opp i gjennom årene noe er kommet til i senere tid. I Telemark har man for så vidt nøy seg med å være råvareleverandører. Matsentret på Dyrsku'n burde egentlig ha tatt oppgaven med å utvikle tihørighet.

For spiseriet innebærer dette 2 utviklingsakser. Den første går langs det å finne fram til produsenter av råvarer som dels har gode råvarer, dels kan være med på å gi råvare et kulinarisk løft.

I den andre aksen ville det nok være av betydning både for omdømme og besøk at man finner fram til noe via de samme råvarene og er bedre på eller mer fantasifulle med enn alle andre. Noe man ta "eierskap" i og å bli kjente som spesialister på. Muligheten er mange:

Som noe så enkelt som å lage sin egen "avec" basert på solbær.

Spesialisere seg på vilt.

Inn under markedsføring hører "produktutvikling". Det innebærer i dette tilfelle å ta initiativ og etablere "interessefellesskapsgrupper" som kan møtes på stedet med ujevne mellomrom. Nærmest ligger å etablere en vinsmakerklubb, et historielag, en fortellerklubb for barn og svært mye mer. Dette er i all hovedsak funnet opp, det krever lokaltilpassing

I samme gate er å lage "aftener" eller begivenheter tilknyttet sesong. Noen finnes allerede, som Fårikålens dag, lutefiskens dag, Aftnene kan være nasjons tilknyttet. Italiensk, Spansk eller produkttilknyttet vilt, torsk, lam. Og man kan lage sine egne dager Norsjøfiskens dag.

Siste utgave av Aftenpostens nye magasin "mat fra Norge" kunne like gjerne hete "mat fra Nome".

Ønsker man å nå lenger ned er tilbudet mote og personavhengig. Akkurat nå er det Quiz som trekker gode hus med servering av pizza og øl.

Det er også en solid tradisjon for ølbrygging i distriktet. Og både kunnskaper og ferdigheter er holdt i hevd gjennom hjemmebryggere i Nome som også har vunnet i Norgesmesterskap. I likhet med det som skjer på Nutheim er et mikrobryggeri både noe som er visuelt i drift og som gir solide inntekter dersom man holder seg til salg kun av egenprodusert fatøl. Ølbrygging er også en "kunst".

Produktutvikling Galleriet

Som en del av et hele er det gode muligheter å kommersialisere galleridelen. Nutheim gjør det og svært mange kaffebarer gjør det. Det krever et allianse fellesskap med kunst eller fotoforening og gjennom disse individuelle kunstnere.

Det krever at tilbygg planlegges også for det formålet. Kommersialiseringen går via det at utstillinger skal skape mer trafikk og også noe salg. Utstillingsåpninger genererer både presse og besøkende og markedsføres via de samme kanaler som beskrevet ovenfor. Dette krever mer energi og samarbeidsevne enn investering, og vil alltid være lønnsomt.

Og Øvre Verket kunst- og handverksenter lever opp til navnet sitt. og det sendes ut meldinger til alle venner hver gang det skjer noe spesielt, noe nytt, eller noe gledelig. Koster ikke noe og er en effektiv måte å nå unge brukere på.

Web sider

Spiseriet trenger den aller enkleste form for webside.

Forside med bilder.

Underside med åpningstider, tilbud med menyer og bestillingsmuligheter.

Til nytte for alle som skal planlegge turer, enten i egen regi eller som selskap.

Linkes til øvrige sider med samme formål.

Presse

Om man klarer å etablere noe som er spesielt er det noe om å ha løpende kontakt med både distrikts og lokal presse. Får man til en del av det skisserte har man mye å fortelle.

Brosjyre/folder

Selv om den tradisjonelle brosjyrens liv til nå går mot slutten vil det være lurt å lage en enkel folder som kan plasseres der hvor folk ferdes. Spesielt turister.

Att: Reidar Jensen, Plan 1 - Bedre Bedrifter AS

Beregning nøkkeltall - kafebedrift Ulefoss

Jeg har tatt utgangspunkt i en middels stor kafebedrift og det som kan forventes av nøkkeltall ved en rasjonell og god drift:

Årstall i %

Varesalg **3.000.000** **100%**

Vareforbruk **960.000** **32%**

Personalkostnader **1.140.000** **38%**

Energikostnader 90.000 3%

Driftsmateriell 60.000 2%

Vedlikehold 60.000 2%

Adm. kostnader 60.000 2%

Markedsføring 30.000 1%

Avgifter/lisenser/gebyr 30.000 1%

Tap på fordringer 30.000 1%

Sum andre driftskostnader **360.000** **12%**

Driftsresultat 1 **540.000** **18%**

Husleie 360.000 12%

Avskrivninger 60.000 2%

Finanskostnader 30.000 1%

Driftsresultat 2 **90.000** **3%**

Spiseriet ved Øvre Verket

Framtidig bruk fra avd /institusjoner tilknyttet kommunen

Det vurderes nå alternative driftsformer for Spiseriet. Det kan innebære alt fra nedleggelse til utvidet virksomhet gjennom tilbygg og helårsdrift.

Hvilken form som velges avhenger av behovene, ikke bare hos forbrukerne og bedriftene, men også fra kommunens egne brukere.

Her er noe vi gjerne vil ha svar på.

Institusjonens navn: _____ **Antall ansatte:** _____

Deres behov i året ved:

Kurs,	Antall	Antall deltagere
Møter,
Tilstelninger av forskjellige slag.

Hva gjør dere nå ved sammenkomster, jubileer o.l. ?

Om det holdes på Huset . Hvor? Hvor mange personer max ?

Dersom dere må ut av Huset? Hva gjør dere da ?.....

Dersom dere har behov for mat/servering. Hvordan løses dette nå?.....

Hvilke budsjetttrammer har dere vanligvis for møter, kurs og sammenkomster ?

Hva er de største fordelene med den måten det gjøres på dag ?

Er det noen ulemper ?

Hva kan gjøres bedre?

Telefon undersøkelse i Bedriftsmarkedet.

Spiseriet. Øvre verket

Spørsmål guide. Telefon.

God dag. Jeg er og representerer Plan 1. På vegne av Nome kommune gjør vi nå en telefonundersøkelse blant bedrifter i området omkring Spiseriet på Øvre Verket.

Undersøkelsen tar ca 5 minutter og skal gi svar på om bedriftene kunne tenke seg å bruke Spiseriet i framtiden.

Vi gir oppdragsgiver bare svar i sum og oppgir ingen navn.

Bedrift

Telefon

Respondent

Kjenner dere Spiseriet på Øvre Verket?

Nei

Hørt om

Ja

Hvis Ja

Har du besøkt stedet som: Privatperson, Bedrift Begge deler

Når på året?

Når på døgnet?

I hvilken anledning?

Hva var erfaringen?

Arrangerer bedriften i dag større møter, kurs, feiringer eller tar i mot kunder

Kurs pr år

Antall deltagere

Arbeidsmøter på år

Antall deltagere

Besøk fra kunder pr år

Antall deltagere

Feiringer (forklar) pr år

Antall deltagere

Hva slags

Hvordan gjør de det nå?

Er på eget kontor/ møterom / showrom

Hvor får dere da maten fra?

Drar ut til

- *
- *
- *
- *
- *
- *

Dersom Spiseriet nå utvider sesong, åpningstider, kapasitet og tilbud

Kunne dere da tenke der å benytte spiseriet?

Nei

Hvorfor

Ja.

Til hva..Spontant.....

Her er noen muligheter:

Møtelokaler.

Lunch

Middager.

Kursvirksomhet

Representasjon.

Catering.

Hva bør kapasiteten være. Målt i sitteplasser

Hva slags servering.

Enkel bespisning.

Finere bespisning.

Veikromat. Kafeteriamat. Restaurant mat. Internasjonal meny.

Norske spesialiteter.

Hva betyr alkoholrettigheter?

Noen gode råd til eventuelle framtidige drivere+