

Rapport

Merkevareutvikling for Duodji produsenter

9. juni 2009

Av: Seniorrådgiver Jan A. Johansen, Noodt & Reiding

Innhold

Innhold	2
1 Innledning og bakgrunn	3
1.1 Særtrekk ved duodji som kulturbærer og næring	3
1.2 Prosjektets organisering og forankring	5
2 Metodikk og arbeidsform	6
3 Merkevarerbygging i duodjinæringen	7
3.1 Merkevarerbygging som verdiskapende element i duodjinæringen.....	7
3.2 Det markedsfaglige grunnlaget for en felles merkevare	8
4 Kriterier for å benytte en felles merkevare.....	11
4.1 Størrelse på omsetning hos utøver	11
4.2 Geografisk tilhørighet - opprinnelsesbegrepet	13
4.3 Bruk av råvarer og råvarenes opprinnelse.....	14
4.4 Produsentens bosted og etnisitet	15
4.5 Produsentens kompetanse	17
4.6 Produktenes kvalitetsnivå.....	18
4.7 Produkttyper og produktkategorier	19
4.8 Konklusjon - merkevarens kriterier og grunnstruktur.....	20
5 Merkevarerorganisering og økonomi	23
5.1 Merkevarerorganisering	23
5.2 Økonomi.....	25
5.3 Utviklings- og etableringsfasen.....	30
6 Konklusjon	32
6.1 Videre oppfølging – tidsplan og beslutningspunkter	33

1. Innledning og bakgrunn

1.1 Særtrekk ved duodji som kulturbærer og næring

Begrepet duodji¹ spenner vidt, og omfatter en lang og særegen samisk håndverks- og næringstradisjon på den ene siden, og på den annen side formidler det en viktig del av samisk kunsthåndverkstradisjon. Videre er det mange sjangere innenfor duodji både knyttet til reindriftsmiljøet, de sjøsamiske næringstradisjonene og forskjeller i uttrykksformer mellom ulike samiske områder, og spesielt mellom nord og sør. Variasjonene er mange og reflekterer særtrekk og ulike tradisjoner både når det gjelder bruksfunksjoner, materialbruk, formgivning, mønster/ornamentikk mv. Noen av disse forskjellene uttrykker ofte også skillet mellom det som har vært forbundet med tradisjonell manns- og kvinnewuodji.

Duodji som bransje kjennetegnes videre av at det er mange små produksjonsmiljøer med svært varierende produksjon både mht. mengde, leveringstidspunkter og med stor variasjon i varespekteret både med hensyn på type gjenstander og kvalitet.

Et annet særtrekk er at produsentmiljøene *er små, spredt over store områder, og i stor grad basert på deltidsarbeid*. Et fåtall har duodji som heltidsnæring eller hovednæringsvei. Dette betyr i praksis at *flertallet* har begrenset produksjonskapasitet på grunn av:

- Annet arbeid
- Større produksjon vil kreve nye investeringer
- Produksjon av duodji er i seg selv *tidkrevende* håndverk
- Det er og har vært tradisjon for at duodji utøves som binæring tilpasset årssykluser og annet arbeidet bl.a. innen reindrift, sjøsamisk næringskombinasjon osv.

På tross av disse variasjonene er det mange enkeltprodusenter som produserer produkter av svært høy kvalitet, og som har et betydelig potensial for økt omsetning. Ikke minst er det en rekke utøvere som i dag får deler av sin inntekt fra duodji, og mange som ønsker å satse mer.

¹ Samisk håndverk "sámi duodji" er den samiske benevnelsen for håndlagede samiske bruksgjenstander, som klær, redskaper, husgeråd, fangstredskaper og smykker (utsmykking). Samisk håndverk har lang tradisjon. Også i dag anvendes grunnlagsmaterialer fra naturen til samisk håndverk. Samisk håndverk utføres etter gamle tradisjoner, men tilpasses nye arbeidsteknikker og anvendelseområder etter områder. (Kilde:Samerådet)

Det som kjennetegner de fleste av disse utøverne, er at de har svært god kompetanse på produksjon og produktkvalitet. Imidlertid opplever de andre *faglige utfordringer* som kan være vanskelig å håndtere, slik som:

- Kompetanse i driftsøkonomi og generell forretningsdrift
- Kompetanse innen markedsutvikling og markedsføring

I dette prosjektet vil vi ha fokus på hvordan enkeltutøvere ved hjelp av felles markedsføring kan markedsføre sine produkter og på denne måten bli mer synlig og foretrukket i markedet. For små næringsutøvere er markedsføring en svært kostbar affære som få har mulighet til å gjennomføre. For det andre er det en utfordring å bevege seg i et marked hvor det finnes et uttall varemerker som signaliserer ulike kvaliteter og verdier. Samtidig ser vi i dag at det lages gode merkevareløsninger innenfor stadig flere produktgrupper og bransjer. Bl.a. gjelder det innenfor reiseliv og småskala mat både innen landbruk og sjømat. Disse sektorene har man mange av de samme problemstillingene som gjelder for duodji produsentene. På generelt grunnlag vil en bedre felles markedsføring øke verdiskapningen innen næringen, og bidra til økt etterspørsel.

Det er også viktig å understreke at mye av den tradisjonelle duodjiutøvelsen ikke har en kommersiell tilnærming, men utøves som en del av en livsstil. I slike sammenhenger tjener produktene både som bruksgjenstander og pynt til nærmeste familie, eller som gaver. Duodji har også en lang tradisjon innenfor samisk kunsthåndverk.

I dette prosjektet har vi fokus på hvordan en bedre markedsføring kan bidra til økt verdiskapning for de utøvere som har eller har et ønske om å ha duodji som bi- eller hovednæring.

Vi har utført en forstudie der formålet har vært å kartlegge:

- om det er et faglig og næringsmessig grunnlag for en egen felles merkevareordning i duodjibransjen
- om det er interesse for dette blant næringsas utøvere
- skissere hvordan en eventuell satsning på merkevareordning for duodji kan gjennomføres.

1.2 Prosjektets organisering og forankring

Denne utredningen om merkevareordning for duodji er satt i gang som et fellesprosjekt mellom Duojarid ealahussearvi/Næringsorganisasjonen for duodji og Riikasearvi Sámiid Duodji/Landsorganisasjonen Sámiid Duodji. Begge organisasjonene har medlemmer fra hele landet og representerer slikt sett majoriteten av duodjivirksomhet i Norge - både som samisk tradisjon, håndverk, kunstform, kulturbærer, og næringsvirksomhet.

Prosjektet har vært ledet av en styringsgruppe bestående av:

- Biret Risten Sara,
- Karl - Fredrik Teigen
- Maret Graven
- Inga Hermansen Hætta

Biret Risten Sara og Maret Graven er oppnevnt av Duojarid ealahussearvi mens Karl – Fredrik Teigen og Inga Hermansen Hætta er oppnevnt av Sámiid Duodji.

Konsulentselskapet Noodt & Reiding AS har vært innleid til å bistå i utredningsarbeidet, til å lede informasjons- og prosessmøter som er gjennomført med duodjiutøvere og lokale duodjiforeninger i ulike deler av landet. Fra Noodt & Reiding har følgende deltatt i arbeidet:

- Prosjektleder, master i markedsføring Jan Arvid Johansen, Storslett
- Seniorrådgiver, siviløkonom Mathis H. K Sara, Kautokeino
- Daglig leder, fiskeriøkonom Kurt Johnsen, Alta

Arbeidet er finansiert med støtte fra Sametinget.

Prosjektgruppas utredning ble fremlagt den 24.april 2009. Dokumentet er behandlet av styrene i Sámiid Duodji og Duojarid ealahussearvi i mai måned, og de endringer som dette har resultert i er innarbeidet i sluttversjonen som er datert 28.05.2009.

2 Metodikk og arbeidsform

I dette forprosjektet har vi valgt å ha en åpen og kvalitativ tilnærming til oppgavene. Årsaken til dette valget er at vi primært ønsket å få:

- En faglig forståelse for betydningen av bedre markedsføring og merkevarebygging
- Tilbakemelding på interessen for å videreføre prosjektet

Informasjons- og diskusjonsmøter har vært gjennomført i flere av de samiske kjerneområdene i Norge. Møtene har i grove trekk forløpt på følgende måte:

- Gitt informasjon om bakgrunnen for prosjektet
- Forelest om markedsføring og merkevarebygging
- Diskutert muligheter og utfordringer
- Fått tilbakemelding om interessen for videreføring av prosjektet

Antallet som møtte opp varierte noe, men vi har truffet ca 80 utøvere på stedene Tana, Karasjok, Kautokeino, Manndalen, Evenskjær, Drag, og på Snåsa. I etterkant av disse møtene har styringsgruppen og Noodt & Reidning avholdt arbeids- og oppsummeringsmøter.

3 Merkevarerbygging i duodjinæringen

3.1 Merkevarerbygging som verdiskapende element i duodjinæringen

Innledningsvis nevnte vi en rekke forhold som både begrenser og gir muligheter til ny utvikling innen duodjinæringen. I dette forprosjektet har vi som sagt fokus på hvordan en bedre markedsføring, og spesielt merkevarerbygging kan øke verdiskapningen innen næringen.

I denne diskusjonen vil vi presisere to uttrykk, nemlig varemerke og merkevarer. *Et varemerke er et kjennetegn som benyttes av et kommersielt foretak for å identifisere seg selv og sitt produkt eller tjeneste overfor kundene, samt å skille sitt produkt eller tjeneste fra sine konkurrenters tilsvarende².* Varemerket er derfor selve det fysiske symbolet som produktet er merket med.

Et merkenavn eller merkevarer, iblant bare merke, er et navn, logo, slagord eller designuttrykk assosiert med et produkt eller tjeneste. Merkenavnet er på denne måten en symbolsk personifisering eller legemliggjøring av all informasjon knyttet til produktet, og bidrar til å danne assosiasjoner og forventninger rundt det i kundenes bevissthet. Et merkenavn består gjerne av en logo, skriftsnitt, fargeplan, symboler og lyd, som utvikles for å representere egenskaper, fordeler, verdier, ideer og sågar personlighet. Ofte er merkenavnet et registrert varemerke. Et kjent eksempel er brusen Coca-Cola som for mange representerer noe amerikansk og ungdommelig, og ikke bare er en tørsteslukker³.

Kort oppsummert er dermed varemerket det fysiske merket eller symbolet, mens merkevareren er noe som etableres i kundens bevissthet ved at eieren av varemerket markedsfører varemerket eller bygger opp varemerket gjennom god kommunikasjon med markedet. Markedsføringen bidrar på den måten å koble noen tilleggsvardier til merket, som gir produktet økt konkurransekraft. På den måten oppfattes/assosieres merket som noe spesielt og fortrinnsvis positivt som skiller seg ut i markedet, og fortrinnsvis foretrekkes av kundene.

² Kilde: Wikipedia

³ Kilde: Wikipedia

På generelt grunnlag gir bygging av en merkevare følgende fordeler:

- Økte prismarginer
- Økt kundelojalitet
- Makt i distribusjonskanaler
- Bedre effektivitet i markedsføringen
- Muligheter for attraktive merkeutvidelser, merkeallianser og lisensiering

Bygging av merker er svært kostnadskrevenende. Det er derfor urealistisk at de enkelte utøvere skal ha noen betydelig effekt av å gjennomføre denne formen for markedsføring på egen hånd. En generisk eller felles merkevare eller paraplymerke vil derimot kunne bidra til å:

- Skille kvalitetsprodukter fra duodji ut i markedet
- Bygge positive assosiasjoner til merket
- Øke kundelojalitet og prismarginer

3.2 Det markedsfaglige grunnlaget for en felles merkevare

I følge Ulvær (2002) kjennetegnes en merkevare av at den er godt kjent og har relevante, tydelige og attraktive differensierende⁴ assosiasjoner⁵. Når assosiasjonene til merket er relevante, betyr det at assosiasjonene er relevante for den beslutningen forbrukeren skal ta. Eksempelvis kan vi tenke oss en situasjon hvor en utenlandsk turist besøker Nord Norge, og ønsker en gjenstand som forteller noe av landsdelens historie og kultur. Dersom eksempelvis Samekniven oppfattes som/er markedsført som en gjenstand som forteller noen av disse egenskapene, så er assosiasjonene relevante for forbrukeren.

⁴ **Differensiering** betyr atskillelse eller deling

⁵ **Assosiasjon** skjer når to forhold eller stimuli blir knyttet sammen ved at erfaringen av det ene leder til det andre. Dette skyldes gjentatt kobling. Noen ganger kalles det for «Pavlovsk assosiasjon» etter [Ivan Pavlovs](#) klassiske eksperiment for [betinging](#). Det er vanlig å bruke assosiasjon som hjelpemiddel for hukommelsen. Ved å knytte noe (en gjenstand, en lukt eller noe annet en person ønsker å huske) til noe som er lett å huske, kan man få hjelp til å tenke på begge. (kilde:Wikipedia)

Det viktigste kriteriet for suksess når en felles merkevare skal bygges, er å nå fram med et sterkt og helhetlig budskap som samtidig tilfører alle brukere av merket en ekstra markedsverdi utover det de ellers vil ha uten et slikt merke. I denne sammenheng er det som tidligere nevnt viktig med *tydelige og attraktive* differensierende assosiasjoner. Med tydelige assosiasjoner mener vi at de må være lett forståelig og innbyrdes konsistente (Ulvær 2002).

Noe av det mest essensielle i vår faglige vurdering av potensialet for å bygge en felles merkevare, er hvorvidt et slikt merke kan *differensiere* eller *skille seg ut i markedet*. Her ligger mye av verdien for de som skal arbeide med å markedsføre produktet. Vårt utgangspunkt i den videre diskusjonen er derfor hvorvidt en felles merkevare har et slikt differensierende potensial.

En av de mest typiske innfallsviklene i denne sammenheng er å benytte *opphavsimage* bevisst som en merkestrategi. I følge Iversen (1999) benyttes opphav i merkebyggingen for å:

1. Identifisere varenes opprinnelse ved sporbarhet
2. Differensiere varene ved å tillegge dem noen særegne, lokale kvaliteter (Keller 1998).

I slike sammenhenger gir produksjonsstedet eller – området signaler til kunden om hvilke kvaliteter produktet har. Eksempler på dette er ”Norsk Laks”, ”Cognac – Frankrike”, ”Kiwi fra New Zealand”, ”Tørrfisk fra Lofoten” osv.

Differensiering av produktet ved hjelp av opprinnelse kan være svært verdifullt. Hensikten med dette er å spille på lokale ferdigheter og ressurser, som tilfører varene noen unike symbolverdier. Disse symbolverdiene tjener igjen som salgsargumenter for varene (Iversen 1999).

En av de viktigste forutsetningene innen felles eller generisk markedsføring er derfor muligheten til å bygge opphavsimage som *merkeverdi*. Denne forutsetningen er i høyeste grad til stede for Samisk Duodji. Begrepet ”samisk” er assosiert til et geografisk område som er ”Sapmi”. Videre kan begrepet utvides til ”der hvor samene lever og bor”, og andre begreper som ”vidda”, ”tundra” osv. Det som er svært viktig å legge merke til er at dersom

opphavsimagen skal ha reell verdi, så må kundene ha kunnskaper om opphavsstedet, for at opphavet skal knyttes til produktet å derav bli en merkeverdi for kunden. Videre må det også ligge en grunnleggende forståelse for hva ”duodji” innebærer. I en langsiktig strategi blir derfor en av hovedutfordringene å markedsføre begge disse begrepene for å øke kunnskapen ute i markedet.

Utover den geografiske tilhørigheten, har ”samisk duodji” som begrep også andre dimensjoner som differensierer produktene. Vi tenker først og fremst på *historien* til både utøverne/det samiske folket og produktet. Utøvelsen av duodji er nært knyttet til samenes livsstil og historie. Sentralt i dette er at produktene både er/har vært benyttet både som funksjonelle bruksgjenstander (kniver, sleder, kopper, osv), men også som pynt (samekofte). Blant de ulike samekoftene finner vi forskjellige mønster og kombinasjoner av farger som også symboliserer brukerens geografiske tilhørighet. En annen assosierende verdi er den historiske utnyttelsen og bruken av råstoffer. Mye av filosofien i den tradisjonelle duodjiutøvelsen er knyttet til at alt råstoff skal benyttes, ingenting skal gå til spille. I denne sammenhengen er det også viktig å knytte denne assosiasjonen til urfolksbegrepet. Oppsummert kan vi si at duodji har en rekke differensierende begreper som kan skille produktene ut fra andre produkter. Noen av disse er:

- En særegen geografisk opprinnelse (Sapmi)
- Et eget urfolk med sin unike historie
- Produkter med unike historier/betydninger både knyttet til:
 - Bruksformål og funksjonalitet
 - Estetisk utforming (farger, symbolikk og form)
 - Økologisk og bærekraftig utnyttelse av råvarene

Videre er det helt innlysende at mange av disse differensierende assosiasjonene vil kunne være *relevante* for den beslutningen forbrukeren skal ta. Vi har allerede nevnt utenlandske turister som ønsker produkter/gjenstander som forteller om en viktig del av Nordområdenes historie. Videre er mange av de potensielle differensierende assosiasjonene *tydelige*, med opphav i det samiske særegne som en fellesnevner. På bakgrunn av denne diskusjonen mener vi at det er et tydelig og godt merkevarestrategisk fundament for å utvikle en felles merkevare for samisk duodji.

4 Kriterier for å benytte en felles merkevare

Utvikling av en felles eller *generisk merkevare* for produsenter betyr at merkevaren ikke eies av et foretak eller en juridisk person, men av en gruppe personer og/eller foretak.

Utfordringen blir da å definere hvilke kriterier som gir rett til å bli medeier i og å ha rett til å benytte merket. Vi foreslår at en modell må ta hensyn til hvordan eierskap og rett til å benytte merket skal ta hensyn til:

1. Størrelse på omsetning hos utøver
2. Geografisk tilhørighet
3. Hvilken råvarer som er benyttet
4. Hvilken nasjonalitet/etnisitet produsenten har
5. Hvilken kompetanse produsenten har
6. Hvilket kvalitetsnivå produktet/produktene har
7. Hvilken type produkt (produktkategori) som leveres

I diskusjonen med duodjiutøverne er de fleste av disse kriteriene diskutert eller berørt. Det har kommet flere ulike forslag på hvilke kriterier som bør gjelde. Vi vil videre diskutere disse punktene.

4.1 Størrelse på omsetning hos utøver

Næringsorganisasjonen Riikasearvi Sámiid Duodji /Landsorganisasjonen Sámiid Duodji SD har omlag 220 regulære medlemmer, samt i overkant av 100 medlemmer som er assosierte gjennom lokale lag og foreninger. Det er 63 duodjiutøvere som er registrert i Sametingets duodjiregister. Registeret gjelder kun for *enkelpersons foretak* og omfatter ikke selskap som er organisert som aksjeselskap. Erfaringene fra våre informasjonsmøter var at de fleste utøverne ikke oppfyller kravet for å stå i dette registeret. Det vil si at de har en omsetning som er mindre enn 50 000 i året. Utgangspunktet vårt var at de som skal kunne benytte merkevaren må tilfredsstille dette kriteriet. Vi tror dette er lite hensiktsmessig. Terskelen vil kunne bidra til manglende rekruttering og vekst innen næringa. Mange utøvere produserer produkter av svært høy kvalitet, men har av ulike grunner ikke nådd denne omsetningsstørrelsen. Dette kan blant annet skyldes følgende årsaker:

- Duodjiutøvelse er en del av tradisjonen. Produktene benyttes i stor grad til egen eller venners eller familiens bruk, og ikke til videresalg.
- Målet med duodji er i seg selv å gjøre noe skapende og/eller ivareta en tradisjon
- Utøveren har ikke tilstrekkelig med produksjonsfasiliteter eller egen økonomi til å gjennomføre nødvendige grunnlagsinvesteringer
- En kommersialisering av utøvelsen vil være for krevende fordi utøveren er engasjert i andre yrker, blant annet reindrift. Dette fører til manglende kapasitet til å utvide produksjonen.
- Utøver er svært dyktig på selve produksjonen, og produktet holder svært høy kvalitet, men utøveren mangler kompetanse på forretningsutvikling- og drift.
- Utøveren mangler støtteordninger, eksempelvis regnskap og merkantil assistanse

Målet med å utvikle en felles merkevare er blant annet å bidra til økt verdiskapning for den enkelte utøver som oppfyller visse kvalitetskriterier. Dette fordi merket i seg selv vil heve kvaliteten og verdien på produktet.

Våre anbefalinger mht. deltakelse i merkevareordningen avviker med Sametingets krav mht. å være oppført i duodjiregisterer, både mht.:

- Omsetningskrav. Vårt forslag er at det ikke settes krav til minsteomsetning for en utøver som er under etablering / oppstart.
- Krav til selskapsform. Vårt utgangspunkt er at man også bør tillate andre selskapsformer enn såkalte enkeltpersonsforetak.
- Krav til etnisitet. Vårt forslag er at man i gitte tilfeller skal kunne avvike fra kravet om etnisitet så lenge produksjonen skjer i Sapmi og krav til kompetanse hos utøver og krav til kvalitet på produktet er oppfylt.

Det vil samtidig være ønskelig at kriteriene for Sametingets driftstilskottsordning og deltakelse i en merkevareordning i størst mulig grad har sammenfallende betingelser. Sametingets driftstilskottsordning gjelder kun for enkeltpersonsforetak. Vi er tvilende til om dette er et hensiktsmessig krav dersom målet å stimulere til økt nyskaping og sysselsetting, og videreføring av duodji som håndverkstradisjon og kulturbærer.

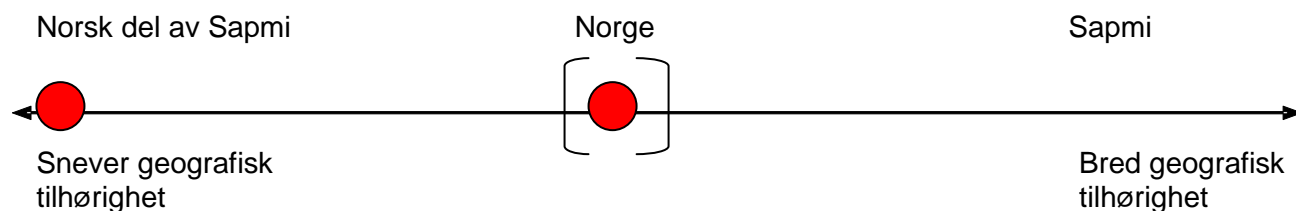
En rekke duodjiutøvere ønsker arbeidsformer der de kan delta i arbeidsfellesskap med andre og unngå noen av de administrative oppgaver som følger med å drive egen næringsvirksomhet. Derfor vil vi anbefale at man også stimulerer til arbeidsformer der en duodjiutøver kan arbeide som arbeidstaker, slik man bl.a ser blant sølvsmiene og i håndverksfirmaer ellers. Dette vil bidra til å gjøre arbeidsplassene mer robuste og innovative.

4.2 Geografisk tilhørighet - opprinnelsesbegrepet

Den geografiske tilhørigheten er som tidligere nevnt en svært viktig differensiering innen merkevarebygging av samisk duodji. Her kan det være relevant å trekke inn elementer av geografi og opprinnelse i ulike dimensjoner. Disse dimensjonene kan være:

- Produsentens lokalisering
- Hvor selve produksjonen foregår
- Hvilken geografisk opprinnelse råvarene har

Videre kan den geografiske tilhørigheten defineres på følgende måte:



Figur 1: Utøverens geografiske tilhørighet

Vår anbefaling er at produsenten og produksjonen av duodji må ha den primære tilhørigheten til norsk del av Sapmi, og at dette i tillegg suppleres med faglige krav både mht. kompetanse (utøver) og kvalitet (produktet). Dette er symbolisert med en rød sirkel til venstre i figur 1. Dette anser vi som viktig for at merkevareordningen kan tilføre duodji merverdier som har forankring i Sapmi som et geografisk område og kjerneområde for samisk bosetning. Dette vil ikke være til hinder for samer med duodjifaglig kompetanse og samisk tilhørighet kan være tilsluttet merkevareordning, selv om de har bo- og arbeidssted utenfor Sapmi (rød sirkel i parentes). I avsnitt 3.3 er dette nærmere drøftet ut fra kriterier mht. bosted og etnisitet.

Prosjektet bør være et tilbud som primært skal fange opp produsenter i norsk del av Sapmi. Vår anbefaling er at prosjektet på sikt også bør kunne være et tilbud for duodjiutvøre innenfor Sapmi i de andre nordiske land og i Nord-Vest Russland. Likevel vil vi anbefale at dette avventes til det er avklart om det er grunnlag for å få en slik merkevareordning etablert på norsk side. Bruk av råvarer og opprinnelse blir for øvrig drøftet i neste kapittel.

4.3 Bruk av råvarer og råvarenes opprinnelse

Råvarer bør brukes som virkemiddel for å framheve duodjis egenart og tilhørighet i Sapmi. For visse deler av duodjiproduktene har råvaren en helt avgjørende betydning for produktet og håndverkets egenart og identitet. Det er viktig å understreke at det da siktes til produkter der bruk av *naturbaserte råvarer, som normalt er tilgjengelig innenfor Sapmi*. I særlig grad gjelder dette innenfor hardduodji (tre, horn og bein) og deler av mykduodji med bruk av skinn (sisti), pelsverk, ull osv. Her foreslår vi at produsenten skal kunne dokumentere at råvarene som benyttes i produksjonen har sin opprinnelse fra Sapmi, *når det ellers normalt er råvarer som produseres og er tilgjengelig i området*.

For andre duodjiprodukter har ikke råvaren samme betydning for produktets identitet. For eksempel er det en rekke duodjiprodukter som er basert på innkjøpte råvarer/handelsvarer (klede, silke, pyntebånd, sølv, stål, tinn mv), der tradisjoner knyttet til bruk, farger, design, utsmykning mv. er det som skaper produktets identitet og ikke selve råvaren. Også disse produktene skal kunne inngå i merkevareordningen, men her vil ikke råvarens opprinnelse ha fokus. Å stille strenge krav til at samtlige råvarer er produsert i Sapmi, vil begrense verdiskapningen til det marginale, og vil samtidig fjerne mange tradisjonelle produkter. Eksempler på dette er sjal av silke.

I en merkevaremodell kan opprinnelsen til enkelte og vesentlige råvarer ha en betydelig innflytelse på hvordan dette kan tillegge en *ekstra verdi* til produktet gjennom det som kommuniseres til markedet. Som eksempel kan vi nevne verdien av å kommunisere hvordan skinnen fra reinsdyr benyttes på ulike måter, alt etter hvor det kommer fra på dyret. Skinnen på reinsdyrets bein er eksempelvis slitesterkt, og benyttes derfor på produkter som er slitesterke, som skotøy, mens andre deler av skinnen benyttes til andre produkter som ikke trenger samme

slitestykke. Dermed kommuniserer merket både urgammel råvarekunnskap, historie, og opprinnelse. Dette tillegger produktet en verdi utover det generiske produktet.

Som tidligere nevnt, vil samisk duodji opprinnelse være en vesentlig del av kommunikasjonen av samisk duodji. Denne merke-/markedsstrategien er benyttet i mange andre sammenhenger, eks. "Norwegian seafood" (sjømat fra Norge), Kiwi fra New Zealand, Sigarer fra Cuba osv. I disse sammenhengene har produsenter lært markedet til at disse produktene assosieres eller kobles bevist opp mot en geografisk tilhørighet. Dette gir som nevnt produktet en "utvidet verdi" utover det fysiske produktet. Vi anbefaler at dette blir en vesentlig del av merkevarestrategien.

4.4 Produsentens bosted og etnisitet

I våre presentasjoner av prosjektet på de forskjellige stedene, har følgende spørsmål blitt stilt:

- Skal en "godkjent" duodjiutøver være av samisk etnisitet?
- I dag er tamreindrift i Norge ved lov definert som en samisk næring som er forbeholdt samene i Norge. Spørsmålet er om dette er en egnet og ønsket strategi for duodji som næring?

I styringsgruppen var det en felles forståelse at en tydelig *hovedregel* er at utøver skal oppfylle kriterier for å stå i samemantallet, men med enkelte unntak fra denne hovedregelen. Dette temaet har vært til diskusjon i styringsgruppen flere ganger. Innspillene som ble løftet fram av prosjektleder er blant annet at en betydelig del av veksten i flere samiske lokalsamfunn i de siste årene har kommet fra reiseliv og kulturnæringer som musikk, teater, film, media mv, og at disse bidragene har kommet i samspill mellom samer og utøvere som ikke er samisk. Dette har bidratt til å gjøre samene og samisk kultur kjent både nasjonalt og internasjonalt, og skapt grunnlag for nye næringer og karrieremuligheter både for samisk ungdom og for andre som bor og lever i de samiske områdene. Eksemplene på dette er mange. Beavvas Sámi Teáhter er definitivt et samisk teater, og mange av de ansatte både på og bak scenen er samer.

På disse arenaene er det mange andre av forskjellig nasjonalitet som arbeider ved teateret, både i ledelsen og som scenekunstnere, uten at dette svekker teaterets posisjon og identitet som et *samisk teater*. Mari Boine har i mange år vært en pioner og formidler både av samisk tradisjonsmusikk og ny samisk musikk, og bak henne gror det nå fram en rekke samiske musikkgrupper i ulike sjangere. Noen av musikerne i Mari Boines band er ikke samer, selv om mange av dem har sterke røtter til og kunnskaper om urfolks- og minoritetskulturer i andre deler av verden. Også i samisk reiseliv finner vi lignende eksempler der aktiviteter og opplevelser er forankret til samisk kultur og historie og utføres fra samiske lokalsamfunn, uten at alle oppgaver i reiselivsverdikjeden utføres av samer.

Styringsgruppens forslag har vært at også duodji som næring og merkevare legger til rette for at det kan gjøres enkeltvis *unntak* fra hovedregelen for å skape nye utviklingsmuligheter både for tradisjonsduodji, og slik at duodji som håndverk og næring kan ta nye former tilpasset dagens samfunn. I mange år har samer i det norske samfunnet blitt assimilert inn i det norske samfunnet. Spørsmålet blir tilsvarende, kan tilflyttere i et samisk område integreres i et samisk samfunn og ta del i samisk kultur og samfunnsliv? Styringsgruppen har hatt en oppfatning om at dette bør være mulig, og at dette også bør kunne gjelde for duodji. Videre var styringsgruppens definisjon av unntaket fra hovedregelen, at unntaket bør kunne gjelde for de som har fagbrev i duodji og/eller har opparbeidet seg realkompetanse innen duodji og ellers har tilhørighet og kjennskap til samisk kultur og språk.

Videre har styringsgruppens presisert at den etniske tilhørigheten er en selvsagt og vesentlig regel og skal gjelde som *hovedregel*, men samtidig bør hovedfokus for en merkevare være på Sapmi som opprinnelsemerke, krav til kompetanse (utøver) og kvalitet (produktet). Med kompetanse, menes både en håndverksfaglig kompetanse og kulturell forståelse og innsikt.

Videre innebærer Sapmi som opprinnelsesmerke at produksjonen må skje i Sapmi og/eller at utøveren selv er same. Så lenge produksjonen skjer i Sapmi, mener prosjektleder at krav til samisk etnisitet ikke er avgjørende såfremt krav til kompetanse og produktkvalitet oppfylles. Samtidig vil dette gi mulighet til at samer med duodjiproduksjon utenfor Sapmi kan være tilsluttet merkevareordningen. Styringsgruppens forslag har vært at en slik strategi er viktig både for å skape fleksibilitet og for å åpne for nye impulser. En svært interessant tilbakemelding i denne diskusjonen, er at problemstillingen om utøvers etnisitet vs produktet

kan sees fra en helt annen vinkel; er alt som presenteres av samiske duodjiutøvere nødvendigvis duodji, selv om utøveren mener det?

For øvrig har noen av utøverne stilt spørsmål om en produsent som ikke er same, men ellers oppfyller kriteriene, skal ha rett til støtte fra Sametinget. Her vil vi vise til Sametingets støttepraksis i andre næringssaker. Slik vi kjenner denne praksisen, er hovedregelen at det ikke skilles på etnisitet, men i stedet vektlegges at virksomheten utøves innenfor Sametingets / Samisk Utviklingsfonds virkeområde og det gjelder saker og bransjer som er prioritert fra Sametingets side. Denne praksis mener vi også er relevant for den nye merkevareordningen.

Kort oppsummert har styringsgruppens- og prosjektleders forslag har vært at *hovedregelen* er at utøver skal oppfylle kriterier for å stå i samemanntallet, men med enkelte unntak fra denne hovedregelen. I etterkant av at forslagene til kriterier i en merkevaremodell var utarbeidet av styringsgruppen og prosjektleder, har Duojarid ealahussearvi/Næringsorganisasjonen for duodji og Riikasearvi Sámiid Duodji/Landsorganisasjonen Sámiid Duodji drøftet og behandlet disse kriteriene. Konklusjonen fra organisasjonene er at bare utøvere som oppfyller kravet om å stå i samemanntallet skal kunne være med i ordningen med merkevarebygging.

4.5 Produsentens kompetanse

Den tradisjonelle utøvelsen av duodji har vært basert på erfaringslæring formidlet og lært videre fra generasjon til generasjon, uten krav til formell dokumenterbar kompetanse. Produsentens kompetanse er i først rekke kommet til syne gjennom produktets kvalitet. Senere er det kommet til kompetansegivende utdanningstilbud innen duodji både i videregående skole og i høyskole, samt andre kortere kurstilbud, bl.a. i regi av duodjiorganisasjonene.

En fremtidig merkevaremodell bør både stille krav til kompetanse hos utøver og krav til kvalitet på sluttproduktet. Et naturlig utgangspunkt kan være at en utøver har fagbrev i duodji, og/eller kan dokumentere realkompetanse som tilsvarer ferdighetsnivå etter oppnådd fagbrev. Fagbrev utdanning i duodji vil både gi grunnleggende håndverksfaglig opplæring, men også bidra med viktig kulturhistorisk læring om duodji som håndverk, tradisjon og samisk kulturbærer. Realkompetanse vurdering vil i første rekke være aktuelt for voksne samer uten

fagbrev, men som har drevet med duodji en viss tid, som har kulturell innsikt/erfaring om duodji og samisk kultur og som kan fremlegge produkter som oppfyller de kvalitetskrav som stilles. For denne gruppen bør det være tilstrekkelig at kompetanse- og kvalitetskravene knyttes til de enkeltprodukter som produsenten ønsker å oppnå merkevaregodkjenning for.

4.6 Produktenes kvalitetsnivå

En av de mest sentrale temaer er produktets kvalitetsnivå. Innledningsvis er et svært viktig å definere kvalitetsbegrepet. Hovedskillet innenfor kvalitetsbegrepet er det vi kaller teknisk eller objektiv kvalitet. Teknisk kvalitet er et samlebegrep for alle de kriterier et produkt kan måles ved hjelp av en objektiv målemetode. Et eksempel på slike kriterier er om et produkt har *en tilstrekkelig slitestyrke*, om det er benyttet *råvarer av god kvalitet, riktig tykkelse, riktig lengde* osv. Organisasjonen som godkjenner produkter for bruk av merket må derfor fastsette objektive kvalitetskriterier som skal benyttes i bedømmelsen av de ulike produktene.

Det andre kvalitetsbegrepet er hvorvidt kunden opplever at produktet er av god kvalitet. I denne sammenheng berører vi *et utvidet kvalitetsbegrep*, hvor kunden *legger verdier til produktet utover den rent tekniske kvaliteten*. Svært mange produkter har mange konkurrerende produkter som rent teknisk utfyller de samme funksjonene, men det er ofte den utvidede kvaliteten eller den tillagte verdien som gjør at kunden foretar et endelig valg eller kjøp av produktet. I denne sammenheng er det relevant å bruke en kniv som eksempel. En kunde som ønsker en kniv har mange valgmuligheter; samekniven, Bruslettkniv, Hellekniv, pluss et uttall andre knivtyper. Knivene har *stort sett de samme funksjonene*. Det som avgjør valget på ellers mer eller mindre like produkter dersom de ikke skiller seg ut med en eller annen unik funksjon som konkurrentene ikke har, er den opplevde kvalitet som igjen er *et mål på hvor godt kunden liker produktet*. Den utvidede kvaliteten er ofte en eller annen form for immateriell verdi som kunden oppfatter og vektlegger i vurderings- og kjøpsituasjonen.

I kommunikasjonen med kunden når en merkevare skal bygges, er det derfor svært viktig å definere hva som er den utvidede verdien. For å illustrere dette definerer vi noen kvalitetsbegreper som gjelder for en samekniv i tabellen under.

Funksjonell kvalitet	Materiell kvalitet	Utvidet kvalitet
Skjære	Slirekvalitet	Samisk håndverkstradisjon
Kutte	Stålkvalitet	Råvarer fra Sapmi
Hugge	Skinnkvalitet	Urfolkshistorie
Pynt	Skaftets egenskaper i bruk	Særegent design/symbolbruk

De funksjonelle og materielle kvalitetsbegrepene i kolonne 1 og 2 kan *oppfylles av svært mange kniver*. Det som imidlertid skiller en samekniv fra de andre knivene eller konkurrerende produktene, er de utvidede kvalitetsbegrepene i kolonne 3. Disse begrepene gjør samekniven til ”mer enn en vanlig kniv”, og må benyttes aktivt og bevisst i markedsføringen og merkevarebyggingen. Effekten av en slik markedsføring er at vi lærer kunden opp til å forstå at samekniven (eller et annet duodjiprodukt med vårt merke) har verdier som er spesielle og skiller produkter med ”vårt merke” fra andre produkter.

Foruten om denne diskusjonen, har vi fått tilbakemeldinger om at en stor-/masseproduksjon vil kunne påvirke kvaliteten i negativ retning. Dette er selvsagt et poeng i seg selv, men produksjonen må i seg selv kvalitetssikres uavhengig av produksjonsmengde. I praksis viser det seg at kun et fåtall kan håndtere større mengder med order inn til store kunder. Merkevaren *doudji* bør derfor kommunisere at det er en sammenheng mellom ”tidkrevende produksjon av kvalitetsprodukter” (jf ”slow food”) framfor masseproduksjon av et ”rimelig produkt”. Flere av gjenstandene er rene håndverksprodukter basert på naturbaserte råvarer. For disse gjenstandene vil det være individuelle variasjoner som er en del av håndverkets egenart. Det er viktig at også kundene får nødvendig kunnskap om dette.)

4.7 Produkttyper og produktkategorier

I våre møter med duodjiprodusenter var en del av diskusjonen hvorvidt nye produkter skal kunne defineres som et duodjiprodukt. I denne diskusjonen mener noen utøvere at duodjibegrepet kun kan benyttes om tradisjonelle produkter som samekniven, samekofta osv i henhold til tradisjonelle mønstre og design. Andre utøvere mener at nye og moderne designprodukter bør kunne etableres som duodjiprodukt.

I denne sammenheng vises det også til drøftingene gjort i de foregående avsnitt og sammenligningene som et trukket til samisk musikk, film, teater, reiseliv mv.

Duodji som merkevare bør ha som mål både å favne over tradisjonsduodji og samtidig ha mulighet til å omfatte ny duodji med ny design. Hva som regnes som tradisjonsduodji er også et relativt begrep. Både samekniven fra Strømeng og maskintrikket ullklær fra Graveniid Duojit er i dag betraktet som anerkjent tradisjonsduodji, men slik var det ikke på 90-tallet. I dag er det samisk ungdom som studerer internasjonal mote og design og kombinerer det med sin kunnskap om samisk kultur, når de designer nye kolleksjoner⁶. Det er ett enkeltstående eksempel som viser hvordan duodji kan ta nye veier tilpasset vår samtid, og med samisk ungdom som drivkraft.

Vi vil anbefale at en merkevareordning for duodji bør gi rom for å skille mellom ulike produktsjangere, tilsvarende som man i musikk- og filmbransjen skiller mellom ulike sjangere. Gjennom dette vil man både kunne fange opp spranget fra kunsthåndverk, via bruksduodji, til enkelte suvernir-/gaveartikler og skillet mellom tradisjonsduodji og ny samisk design, osv.

Men for alle sjangerne må grunnleggende krav til identitet, tilhørighet, kompetanse og kvalitet være ivaretatt, ut fra de kriterier som er beskrevet foran. En aktuell mulighet vil være å skille produktene ut i to typer merker, hvor det ene merket symboliserer tradisjonell duodji, men et annet merke symboliserer moderne duodji.

4.8 Konklusjon - merkevarens kriterier og grunnstruktur

Vår vurdering av hvilke *kriterier og grunnstruktur* som bør gjelde for et felles merke for Duodjiprodukter er som følger:

- Vi anbefaler at merkevaren for duodji bør ha hovedfokus på Sapmi som opprinnelsesmerke, i tillegg må kravene til kompetanse (utøver) og kvalitet (produktet) blir oppfylt. Sapmi som opprinnelsesmerke betyr at produksjonen må skje i Sapmi og/eller at utøveren selv er same. Ut fra disse kriteriene vil samer med

⁶) Ilja Henriksen Magga, Alta har i to år vært student ved en engelsk høgskole for mote og design. Den 8. juni 2008 ble en del av hennes kolleksjon vist fram på en motevisning på London Graduat Fashion Week. Ilja sier selv at vesentlige deler av hennes kolleksjon både har egenart og inspirasjon fra duodji, både mht. materialbruk og design, selv om det hun lager ikke framstår som tradisjonell duodji.

duodjifaglig bakgrunn og med bosted utenfor Sapmi også kunne være tilsluttet ordningen.

- Forslaget fra styringsgruppe og prosjektleder når det gjelder etnisitet er at det skal være en hovedregel at utøver/eier skal oppfylle kravene til å stå i samemanttallet, men at det kan gjøres enkeltvis unntak fra hovedregelen, når krav til kompetanse (utøver), kvalitet (produktet) og produksjon i Sapmi (geografi) er oppfylt. Duojarivid ealahussearvi/Næringsorganisasjonen for duodji og Riikasearvi Sámiid Duodji/Landsorganisasjonen Sámiid Duodji slår fast at det bare er utøvere som oppfyller kravet om å stå i samemanttallet skal kunne være med i ordningen med merkevarebygging.
- Bruken av naturbaserte råvarer må kunne spores tilbake til Sapmi som en del av en opprinnelsesmarkedsføring. Dette må produsentene kunne dokumentere som en del av deres kvalitetssikring. Det betyr også at bearbeidelsen av råvaren skjer i Sapmi. Dette gjelder kun de råvarer som er naturlig tilgjengelig innenfor Sapmi.
- Det anbefales at det kreves formell kompetanse og/eller realkompetanse tilsvarende fagbrev i duodji. Realkompetanse vil kunne dokumenteres gjennom praksis og kvalitet av vareprøver, for de typer duodjiprodukter som det søkes merkevaregodkjenning for.
- Merkeordningen skal omfatte et vidt duodji – begrep, slik at det både kan omfatte tradisjonsduodji og ny samisk design, og tilsvarende fange opp spennvidden mellom duodji som kunsthåndverk, bruksduodji og mindre suvenir og gavegjenstander.
- Det opprettes et styre / fagjury som godkjenner ulike produkters rett til å benytte merket. Godkjenningen baseres på fastsette objektive kvalitetskriterier ved vurdering av ulike produkter.
- De begrepene som skal benyttes i markedskommunikasjonen av merkets utvidede verdi må fastsettes. Noen av våre forslag er:
 - Samisk håndverkstradisjon (læring og tradisjon)
 - Råvarer fra Sapmi (opprinnelse – gjelder for naturbaserte råvarer i området)
 - Urfolkshistorie (knytte en spennende historie til merket)
 - Særegent design/symbolbruk (form, symboler, farge og design skal gjøre produkter som benytter merket til ”lett gjenkjennelig” som et av Duodjimerkets produkter)

- De som skal administrere merket skal godkjenne hvilke nye produkter/produktkategorier som skal kunne benytte merket. Denne vurderingen skal ta utgangspunkt i de grunnleggende krav som gjelder for merkevareordningen. Viktig i denne sammenheng er blant annet at:
 - Produktet har en særegen design/symbolbruk (form, symboler, farge og design) som gjør produktet/-ene ”lett gjenkjennelig” som med original duodji
 - Bruken av naturbaserteråvarer skal stamme fra Sapmi
 - Alle produktkategorier som benytter merkevaren holde høg kvalitet
 - Krav til etnisitet og kompetanse blant utøverne

5 Merkevarereorganisasjon og økonomi

5.1 Merkevarereorganisasjon

Utgangspunktet for hele denne prosessen er at merkevaren skal være generisk/felles i den forstand at *det er utøvere som oppfyller de definerte kriteriene som er eiere av merkevaren*. Den avgjørende diskusjonen blir derfor å fastsette hvilke oppgaver en merkevareorganisasjon skal ha. Vårt forslag til oppgaver og funksjoner for en slik organisasjon er:

- Gjennomføre en felles markedsføring av merkevaren i ulike sammenhenger
- Bidra til kompetansehevende (spesielt om marked) tiltak for eiere av merkevaren
- Være bindeledd mellom utøvere/eiere av merket og offentlige aktører, i saker som angår merkevaren og rammebetingelser for videreutvikling av denne.
- Bygge opp salgs- og distribusjonskanaler for produktene
- Rekruttere nye utøvere og produkter inn i samarbeidet

Innledningsvis i selskapets utviklingsfase må det utformes objektive kriterier som beskriver hvordan merkeordningen skal håndheves både mht. kompetansekrav og ikke minst hvilke konkrete kvalitetskrav som skal gjelde for ulike varianter av duodjiprodukter. Det utarbeides en standard avtale mellom merkeselskapet og leverandørene med oversikt over partenes gjensidige ansvar og forpliktelser, og om økonomiske forhold vedrørende bruk av duodjimerket.

Vi vil foreslå at det etableres et eget selskap som eier merket. Etableringen av selskapet kan enten skje ved at hver enkelt duodjiutøver er deleier av selskapet, eller at selskapet etableres i fellesskap mellom de to duodjiorganisasjonene. Vi vil foreslå følgende eierskap til selskapet:

- Duojarid ealahussearvi/Næringsorganisasjonen for duodji med 1/3
- Riikasearvi Sámiid Duodji/Landsorganisasjonen Sámiid Duodji med 1/3
- Enkelt duodjiutøvere med 1/3

Det bør også vurderes om investeringsselskaper som Indre Finnmark Investeringsselskap, Origo Kultur mv. skal kunne inviteres som minoritetseier for å sikre kapital til utvikling av selskapet.

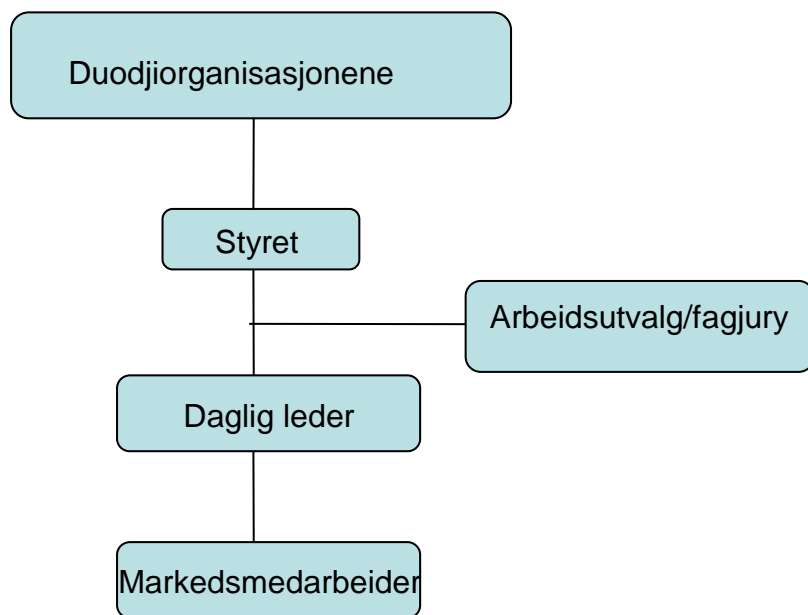
Det foreslås at selskapet organiseres på vanlig måte med styre og daglig leder/administrasjon. I tillegg foreslås det etablert en fagjury med mandat å:

1. Godkjenne produsenter og produkter som søker merkegodkjenning
2. Foreta jevnlig kvalitetskontroll med at merkeordningens krav overholdes.

Fagjuryens virksomhet er økonomisk underlagt daglig leder og styret. Faglig jobber de selvstendig. Eventuelle endringer i godkjenningskriteriene behandles i selskapets styre og generalforsamling. Eventuelle klager og anker på fagjuryens beslutninger tas opp i samlet styre.

De øvrige oppgaver innenfor selskapets virksomhet utføres av daglig leder og styret. Det vil være viktig at daglig leder både har gode kunnskaper om duodji på den ene siden og på den annen side kunnskaper om ledelse av en markedsførings- og salgsvirksomhet.

Organisasjonen som skal ivareta disse oppgavene har følgende struktur:



5.2 Økonomi

Utviklings- og etableringsfasen:

Etablering av duodji som merkevare vil kreve investeringer i startfasen både internt i bransjen med å lage et felles regelverk og bygge på en organisasjonens med tilstrekkelig mange produsenter og produkter. Derneft kreves det et betydelig arbeid med å gjøre duodji som merkevare kjent blant aktuelle kundegrupper og innarbeide produktene i aktuelle salgs- og distribusjonskanaler. I startfasen vil kostnadene være større enn inntektene. Ut fra det omfang næringen har i dag anser vi det som nødvendig med betydelig støtte fra Sametinget for å få ordningen etablert. Vi vil se det som naturlig at duodjiorganisasjonene i samarbeid med Sametinget avklares om deler av næringsstøtten til duodji kan brukes i startfasen til å dekke investeringskostnader i utviklings- og etableringsfasen, fram til ordningen har fått et omfang som kan gi grunnlag for selvfinansiert drift. Vi vil anse at denne utviklings- og etableringsfasen vil strekke seg over en periode på 3-5 år. Etter det får det være en vurdering om Sametinget over næringsavtalen for duodji opprettholder et grunnbeløp til fremtidig felles profilering av duodji som samisk næring, ut fra lignende resonnement som at det offentlige er med i felles markedsføring og profilering av reiseliv både nasjonalt og regionalt (fylker og

landsdel). Dessuten vil det være aktuelt å søke Innovasjon Norge om vanlig bedriftsutviklingsstøtte til utviklings- og etableringsfasen.

Total offentlig finansiering vil kunne utgjøre maks 70 % av totale kostnader.

Tabell 5.2 – 1: Kostnader i utviklingsfasen:

Tidsrom	År 2009/10	År 2011	År 2012	År 2013	År 2014	TOTALT
Tall i hele 1000 kroner:						
1) Etablere/bygge opp merkevareselskap	350	150	100			600
2) Rekruttere deltakere og godkj. produkt	300	300	100	100	100	900
3) Etablere kvalitetssystem	100	100	50	50		300
4) Startmarkedsføring	250	500	500	200	200	1650
5) Etablere salgs- og distribusjonskan.	150	150	100	50	50	500
Sum kostnader, utviklingsfasen	1150	1200	850	400	350	3950

Skisse til finansiering:

Finansiør	Grunnlag	Sum
Sametinget- driftsstøtteordningen for duodji	Kr. 800 for 2009/2010 og deretter 500 000 pr. år i 4 år	Kr. 2 800 000
Innovasjon Norge, bedriftsutvikling	50% av post 1-3	Kr. 900 000
Egenkapital av inntekter over drift	Inntjening år 2011-2014.	Kr. 250 000
Sum finansiering		Kr. 3 950 000

Følgende ligger til grunn for budsjettet, jfr. notehenvvisninger ovenfor:

1. Selskapsetableringen:

- Avklare selskapsstruktur og eierskap med næringas organisasjoner
- Organisere virksomheten med styre og ansatte/prosjektmedarbeidere både for utviklingsfasen og ved etablering og drift av selskapet
- Formalia med utforming av vedtekter, stifting, etablering og registrering av selskap
- Utforming av objektive kriterier for håndheving av merkekrav og gjennomføring av informasjons- og beslutningsprosess for iverksetting av merkeordningen
- Bygge opp driftsorganisasjon og driftsrutiner for å ivareta effektive innkjøp, salg og administrativ drift

2. Rekruttere og kvalifisere duodjileverandører med godkjente produkter.

I dette inngår;

- Informasjonstiltak om ordningen
- Utviklingsarbeid av fagjury med godkjenning av nye produsenter og produkter

- c) Oppfølgingstiltak overfor produsenter (kompetanse, produktutvikling og kvalitetssystem)
- d) Opprettelse av avtaler med produsentene

Arbeidet med å rekruttere og kvalifisere duodjileverandører til merkevareordningen foreslås organisert som et eget utviklingstiltak etter Innovasjon Norges ordning med SMB Utvikling. I første omgang foreslås det gjennomført en forstudie for å informere om tiltaket, rekruttere deltakere og utarbeide plan for et forprosjekt tilpasset deltakernes behov.

Dernest foreslås det gjennomført et forprosjekt med grunnlag i konseptet til SMB Utvikling med varighet på 9-12 måneder. Dette vil være en samlingsbasert prosess med 4-5 samlinger hver over ca. 2 dager og med individuell oppfølging mellom samlingene. Gjennom denne prosessen skal man sikre at deltakere i alle deler av norsk Sapmi gis mulighet til å kvalifisere seg som leverandør til merkevaeselskapet. Samtidig vil dette være ett svært viktig tiltak for å sikre at merkevaeselskapet har en grunnstamme med kvalifiserte leverandører og godkjente produkter.

3. Etablere kvalitetssystem. Det innbefatter:

- a) Overordnet kvalitetssystem for merkevaeselskapet og merkevaren på generelt grunnlag
- b) Modell til kvalitetssystem for produsenter/leverandørene
- c) Gjennomføre møter og seminar med utøverne for å få kvalitetssystemet etablert hos den enkelte duodjiutøver. Det samordnes med arbeidet i punkt 2 c).

4. Startmarkedsføring:

- a) Utarbeidelse av detaljert markedsføringsplan. Det vil innbefatte en overordnet markedsstrategi for merkevaeselskapet og handlingsplan med oversikt over markedsføringstiltak som foreslås iverksatt.
- b) Utarbeidelse av profilmateriell til bruk både for merkevaeselskapet og for duodjiutøvere som er tilsluttet ordningen med godkjente produkter
- c) Gjennomføring av prioriterte markedsføringstiltak i flg. markesplanens handlingsdel.

- d) Etablering av nettside løsning med e-handelsfunksjoner til støtte for selskapets drift. I denne sammenheng avklares det hvorvidt Duodjeinstituttas handelsportal "duodjin" kan benyttes som grunnlag for denne løsningen.

5. Etablere salgs- og distribusjonskanaler:

- a) Kontaktmøter og forhandlinger med ulike salgssledd. Målgrupper for kontaktmøter velges ut i hht. strategier beskrevet i markedsføringsplanen.

Driftsfasen

Kostnadene i driftsfasen vil bestå i å ivareta de oppgaver som er beskrevet i punkt 4.1.

I startfasen foreslås disse finansiert med utviklingsstøtte/eller næringsstøtte fra Sametinget i kombinasjon med produktavgifter fra leverandører som er tilsluttet ordningen.

Det foreslås at deltakernes egenbetaling legges opp i et tredelt system:

1. Fast engangsbetaling ved godkjenning av nytt produkt, med kr. 1000,- per produkt
2. Fast årsavgift per produsent, kr. 5 000, - per år
3. Løpende merkevareavgift av oppnådd salg med 5 % av omsetningen ekskl. mva.

Dette prissystemet er begrunnet ut i fra følgende hensyn:

- Engangsavgiften for nye produkt skal i første rekke gå til å dekke omkostninger ved juryens arbeid. Det vil være naturlig at de som søker flere produkter godkjent betaler mest. Derfor er det lagt opp til betaling per godkjent produkt. Dette vil samtidig være en del av duodjiutøvernes egenandel i utviklingsfasen sammen med den egeninnsats (eget arbeid) som de utfører for å oppnå godkjenning for bruk av duodjimerket.
- Den faste årsavgiften er ment som grunnbeløp for å opprettholde markedsføringen av produsenten, og vedkommendes produkt. Det er lagt vekt på at denne avgiften skal være lav. Samtidig vil dette sikre at alle som er registrert med godkjent merke er med å sikre drift av merkevareselskapet.
- Løpende merkevareavgift på 5 % av omsetningen ekskl. mva forventes å bli hovedinntektskilden for merkevareselskapet når etableringsfasen er tilbakelagt. I startfasen vil denne inntektskilden være beskjedent. Produsenter som har høyt salg og

der av høye inntekter betaler mest, men alle betaler lik prosentandel. Denne ordningen vil være mest krevende å administrere. I avtalen mellom merkeselskapet og leverandør, vil det bli innarbeidet krav som pålegger den enkelte produsent å etablere et regnskapssystem der oppnådd salg på godkjente merkevarer blir spesifisert og dokumentert.

Foreløpig er det laget følgende utviklingsprognose for merkevareselskapet:

Utviklingsmål:

1. Sikre at minimum 50 aktive duodjiprodusenter blir med i selskapet innen 2011 og at antallet etter 5 år har vokst til ca 100 aktive duodjiutøvere
2. At hver produsent (gjennomsnitt) står registrert med 2-5 godkjente produkter. Ut fra dette kalkuleres det med at merkesalget har oppnådd minimum 300 godkjente produkt. Det betyr ikke at alle produktene er innbyrdes unike. Det forventes at flere av produsentene vil stå registrert med sammenfallende produkt.
3. At hver produsent i gjennomsnitt oppnår et salg på minimum kr. 50 000 i første 1-2 år og et snitt pr minimum kr. 150 000 per år etter 5 år. Omsetningsmålet per produsent kan synes lavt, men ut fra det faktum at mange har duodji som deltidsaktivitet, så har vi valgt å starte med et lavt anslag.

Disse utviklingsmål er vist i tabellen under med årsfordeling for perioden 2010 – 2014. År 2009 og 2010 betraktes i sin helhet som en utviklingsperiode uten operativ virksomhet på drift- og salg i regi av merkevaren.

Tabell 5.2-2: Merkevareselskapets utviklingsmål og inntektsprognoser

Tidsrom	Per enhet	År 2010	År 2011	År 2012	År 2013	År 2014
Antall produsenter	personer		40	60	80	100
Antall produkt	stk		80	180	240	300
Salg per produsent	kr/person	kr	- kr 40 000	kr 60 000	kr 100 000	kr 150 000
Inntekt for merkeselskap:						
A) Avgift nytt produkt	kr	1 000	kr - kr 80 000	kr 100 000	kr 60 000	kr 60 000
B) Produsentavgift	kr	5 000	kr - kr 200 000	kr 300 000	kr 400 000	kr 500 000
C) Avgift av salg	5 %	kr	- kr 80 000	kr 180 000	kr 400 000	kr 750 000
Sum inntekter		kr	- kr 360 000	kr 580 000	kr 860 000	kr 1 310 000

5.3 Utviklings- og etableringsfasen

I utviklingsfasen gjennomføres de grunnleggende forberedelser og investeringer for å forberede oppstart av virksomheten. Viktig del av dette er å avklare økonomisk grunnlag for drift av selskapet, få etablert detaljerte retningslinjer for håndhevelsen av merkevareordningen og sikre at det blant aktive duodjiutøvere er et visst minimumsantall som vil satse på duodjiproduksjon under en felles merkevareordning for bransjen.

Etableringsfasen gjelder tidsrommet der den operative virksomheten igangsettes og bygges opp.

Foreløpig er det satt opp følgende tidsplan for utviklings- og etableringsfasen:

- Utviklingsfasen: Juni 2009 – desember 2010
- Etableringsfasen: Januar 2011 – desember 2014

De tyngste investeringene vil være i utviklingsfasen og første del av etableringsfasen.

Utviklingsfasen foreslås gjennomført i en prosjektbasert form med under ledelse av et interimstyre. Så snart selskapet er etablert vil interimstyret få funksjon som ordinært styre.

Det foreslås at fremtidig daglig leder for selskapet rekrutteres inn ved oppstart av utviklingsfasen slik at vedkommende kan være med i det utviklingsarbeidet som skal gjennomføres og lette overgangen til driftsfasen. Videre foreslås det innleid ekstern bistand til å bistå i arbeidet med utvikle og etablere merkevareorganisasjonen og bistå med forberedelser til de profilerings- og markedsføringstiltak som skal iverksettes.

Ekstern bistand vil i første rekke gjelde utviklingsfasen og forventes faset ut i løpet av første år i etableringsfasen. Det vises også til tabell 4.2-1 med oversikt over budsjetterte utviklings- og etableringskostnader.

I nedenstående tabell er det utarbeidet driftsprognose med oversikt over budsjetterte utviklingskostnader (ref. tabell 5.2-1) og øvrige ordinære driftskostnader i selskapet utviklings- og etableringsfase, samt forventede driftsinntekter og finansieringsstøtte.

Tabell 5.3-1 Driftsprognose 2010 - 2014

Tidsrom	År 2010	År 2011	År 2012	År 2013	År 2014	TOTALT
Tall i hele 1000 kroner:						
1) Lønn daglig leder / eget personell	450	500	700	700	700	3050
2) Kostnader ved styre og fagjury	80	80	70	70	70	370
3) Innkjøpte tjenester	350	350	200	50	50	1000
4) Kontor, telefoni, datakostnader	50	70	80	100	100	400
5) Andre drifts- og adm. kostnader	70	80	80	120	120	470
6) Reise- og møtekostnader	50	50	50	60	60	270
7) Markedsføringsutgifter – materiell, annonser etc.	100	200	200	200	200	900
Sum kostnader	1150	1330	1380	1300	1300	6460
Her av:						
Bedriftsutviklingskostnader (tab.5.2-1)	1150	1200	850	400	350	3950
Ordinære driftskostnader	0	130	530	900	950	2510
Driftsfinansiering:						
Støtte fra Sametinget	800	500	500	500	500	2800
Støtte fra Innovasjon Norge	350	350	200	0	0	900
Inntekter fra drift (tab. 5.2-2)	0	360	580	860	1310	3110
Sum inntekter	1150	1210	1280	1360	1810	6810
Resultat per år	0	-120	-100	60	510	350
Akkumulert likviditetsoverskudd	0	-120	-220	-160	350	

Budsjettet må foreløpig betraktes som en veiledende driftsprognose. Men ut fra disse forutsetninger vil selskapet trenge en egenkapital på minimum kr. 600 000 for å dekke driftsunderskudd i utviklings- og etableringsfasen og ha nødvendig driftskapital til løpende drift.

Vi anser at selskapet også etter 5 års perioden vil ha noe støttebehov fra Sametinget som et bidrag til å finansiere profilerings- og markedsføringstiltak og andre utviklingstiltak knyttet til duodji som bransje og samisk næring og kulturbærer, men at det bør være lavere enn i de første 5 år.

6 Konklusjon

Den markedsfaglige konklusjonen i dette prosjektet er følgende:

Vi anser at det er et sterkt faglig grunnlag for en felles merkevare for duodji. Hovedbegrunnelsen for dette er at merket vil kunne skille seg tydelig ut, og det er en rekke differensierende assosiasjoner som kan knyttes til samisk duodji. Dette gjelder spesielt merkets opprinnelse, historie og kultur. Det vil også gi et godt grunnlag for å øke duodjis verdiskapningspotensial som samisk næring, håndverkstradisjon og kulturbærer.

Det vises til punkt 4.8 (s.20-22) der konklusjon for de faglige kriterier for merkevareordningen er oppsummert.

De vesentligste utfordringene og risikofaktorer i forhold til å realisere bygging av en felles merkevare er følgende:

- Å sørge for at en merkevareorganisasjon blir etablert og får økonomiske og faglige ressurser til å bygge merket. Oppbygging av merkevareordning vil kreve offentlig støtte i utviklings- og etablerings- og oppstartingsfasen. Se redegjørelse i punkt 5.2 og 5.3 om driftsøkonomi, kapitalbehov og finansiering (s.23-31)
- Å sikre rekruttering til næringen generelt og til merkevareordningen spesielt. Dette vil være helt avgjørende både for å få kunne a) forsvare en slik markedssatsning, b) oppnå nødvendige inntekter og lønnsomhet for merkeveselskapet og c) få til økt langsiktig verdiskapningen innenfor duodji som bransje og samisk kulturbærer. Det vises spesielt til punkt 5.2, og underpunkt 2 med beskrivelse av tiltak for å rekruttere og kvalifisere duodjiutøvere som leverandører til merkevareordningen. (s. 25-27)
- Å opprettholde høye kvalitetskrav til de ulike produktene, jfr. punkt 5.2, underpunkt 2 (s25-27)
- Å bidra til at de som i dag har egen eller ønsker å etablere sin egen bedrift innen duodjiproduksjon får tilført økonomiske ressurser og forretningsfaglig kompetanse, slik at de kan utvikle og bygge opp egne arbeidsplasser, jfr. punkt 5.2, underpunkt 2 (s25-28)

6.1 Videre oppfølging – tidsplan og beslutningspunkter

1. Utvalget som har ledet arbeidet sammen med Noodt & Reiding AS presenterte sin innstilling i møte med Sametinget den 24. april 2009.
2. Dokumentet er behandlet av styrene i duodjiutøvernes organisasjoner i mai 2009
3. Det foreslås at duodjiutøvernes organisasjoner velger et **interimsstyre** bestående av 5 personer som skal videreføre prosessen sammen med prosjektleder. Det vil være aktuelt at hele eller deler av interimstyret overtar som det endelige styret når selskapet er stiftet.
4. Interimstyret søker / går i forhandling med Sametinget og dernest Innovasjon Norge for å få avklart grunnlag og vilkår for medfinansiering fra Sametinget og Innovasjon Norge
5. Når spørsmål om finansiering er avklart videreføres arbeidet med utviklings- og etableringsfase. Sentrale oppgaver i denne sammenheng vil være:
 - a) Utarbeide forslag til vedtekter for merkevareorganisasjonen og klargjøre for selskapsetableringen
 - b) Utvikle forslag til kvalitetskriterier for godkjenning av produkter
 - c) Beskrive utviklingstiltak for merkevareselskapet i utviklings- og etableringsfasen
 - d) Beskrive utviklingstiltak mht rekruttering og kvalifisering av duodjiutøvere/leverandører til merkevareordningen
 - e) Eventuell avklaring og oppfølging med Sametinget og Innovasjon Norge som finansieringspartnere.
 - f) Arbeidet gjennomføres med faste milepæler og beslutningspunkter. Det innebærer at prosessen vil kunne justeres og om nødvendig stanses dersom det viser seg at viktige forutsetninger for etableringen ikke blir oppfylt.

Noodt & Reiding vil kunne bistå med faglig og administrativ kapasitet, både overfor interimstyret og senere overfor prosjektleder når denne er kommet på plass, slik at inntesjonene bak denne utredningen kan videreføres i neste fase.
