

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**  
**Bergen, høsten 2005**

Siviløkonomutredning i fordypningsområdet: Strategisk økonomistyring  
Veileder: Førsteamanuensis Katarina Östergren

**Utviklingen av Ringerikspoteten i et target costing perspektiv**

av

Lisa Lerberg Kopstad



«Denne utredningen er gjennomført som ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er fremkommet i arbeidet.»

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>4</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>5</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN .....	6
1.2 PROBLEMSTILLING .....	7
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	7
<b>2.0 METODE</b> .....	<b>9</b>
<b>3.0 MATMERKING</b> .....	<b>11</b>
3.1 MÅLSETTINGER MED MERKEORDNINGEN BESKYTTETE BETEGNELSER .....	11
3.2 EUS MERKEORDNINGER .....	12
3.2.1 Juridisk rammeverk .....	13
3.3 MATMERK MERKER NORSK MAT.....	15
3.3.1 Beskyttede betegnelser i Norge.....	16
<b>4.0 KVALITET OG TARGET COSTING</b> .....	<b>20</b>
4.1 HVA ER KVALITET? .....	20
4.2 KVALITETENS ØKONOMI .....	22
4.2.1 Kongruenskvalitetens økonomi.....	22
4.2.2 Designkvalitetens økonomi – target costing .....	25
4.3 TARGET COSTING PROSESSEN .....	28
4.3.1 Hovedaktivitetene i utviklingssyklusen .....	29
4.3.2 Begrensende faktorer ved target costing teorien.....	30
<b>5.0 ANALYSE</b> .....	<b>31</b>
5.1 INNLEDNING .....	31
5.2 RINGERIKSPOTETEN– ET EKSEMPEL PÅ VEI MOT BESKYTTELSE .....	31
5.3 ANALYSENS OPPBYGNING .....	34
5.4 KUNDEFOKUS .....	35
5.4.1 Kundefokus i utviklingen av Ringerikspotet.....	36
5.5 MARKEDSUNDERSØKELSER.....	37
5.5.1 Utfordringer .....	40
5.6 KONKURRANSEANALYSE.....	40
5.6.1 Utfordringer .....	42
5.7 PRODUKTKONSEPT .....	43
5.7.1 Utfordringer .....	45
5.8 MARKEDSSEGMENT.....	46
5.8.1. Utfordringer .....	47
5.9 KUNDEBEHOV .....	47
5.9.1 Utfordringer .....	49
5.10 PRODUKTEGENSKAPER/ -FUNKSJONER .....	49
5.10.1 Utfordringer .....	53
<b>6.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>55</b>
6.1 RINGERIKSPOTETEN – STATUS QUO? .....	56
<b>7.0 REFERANSER</b> .....	<b>58</b>

## Figuroversikt

Figur 1: Kvalitetskjeden .....	21
Figur 2: Kvalitetens økonomiske virkninger.....	22
Figur 3: FIF -modellen, tradisjonelt syn.....	24
Figur 4: FIF -modellen, moderne syn.....	24
Figur 5: Target costing, utviklingssyklusen .....	28
Figur 6: Target costing, utviklingssyklus på markedsnivå.....	34
Figur 7: Posisjonering Ringerikspotet BA .....	44
Figur 8: Utviklingssyklus på markedsnivå for Ringerikspotet BA .....	55

## Sammendrag

De siste 20 årene har beskyttelsesmerking av matvarer fått økt oppmerksomhet internasjonalt og etter hvert nasjonalt. Dette fører til økt verdiskapning og styrket konkurransekraft for regional og lokal matvareproduksjon og næringsutvikling. Matmerking fokuserer på å synliggjøre kvalitetene og spesialitetene som skal bidra til økt etterspørsel og betalingsvillighet i markedet. Matmerking fokuserer på sammenhengen mellom produktet og regionalt opphav, hvor produktets gitte kvaliteter er direkte konsekvens av geografisk tilhørighet.

Ringerikspotet BA er en gruppe potetdyrkere i Buskerud som innehar søknad hos Matmerk om beskyttet opprinnelsesbetegnelse for Ringerikspotetene.

Prosessen mot merkebeskyttelse av Ringerikspotetene har vært arbeidskrevende og langvarig. Utfordringene underveis har vært mange. Utholdenhet, tro på satsingen og samhold i produsentgruppen har vært avgjørende. Prosjektet har krevd nytenkning og nye arbeidsmåter for at Ringerikspotetene skal kunne tilfredsstille de gitte kravene for merkebeskyttelse på EU-nivå.

Budsjetter og god økonomistyring har vært avgjørende i oppstartsfasen, med mange investeringer og utfordringer i prosessen. Økonomisk støtte underveis har gjort det mulig for gruppen å investere og utvikle produksjonsprosessene og produktet, selv om merket pr dags dato ikke er på plass. Ringerikspotet BA er allerede en etablert bedrift, og innstilt på fortsatt drift selv uten merkebeskyttede poteter.

## Forord

Det at jeg er veldig glad i poteter, og har genuin interesse for mat og kvalitetssikrede råvarer, har ikke vært den drivende faktoren i denne oppgaven.

Det som først tente meg til å skrive en utredning innen fagfeltet strategisk økonomistyring, var faget *BUS 420 Strategisk økonomistyring*, som jeg tok våren 2005. Jeg så tidlig at jeg kunne koble dette opp mot utviklingsprosessen av Ringerikspoteten på vei mot merkebeskyttelse, og dette ble grunnlager for min problemstilling.

Jan Ivar Stemsrudhagen, som var min opprinnelige veileder, hadde et stort engasjement og voldsom iver i sin fremstilling av faget. Det at han i tillegg var ”hobbybonde” med stor interesse for min problemstilling, ved siden av å være førsteamanuensis ved NHH, gjorde mitt valg enkelt. Han var til stor inspirasjon ved oppstart av denne oppgaven, inntil han så tragisk måtte bøte med livet i en forferdelig trafikkulykke.

Jeg vil gjerne få takke styret i Ringerikspotet BA for all informasjon og hjelp underveis, og da særlig styreleder Anne Berte Lerberg, samt markedsdirektør i organisasjonen Matmerk, Arne Modahl, for statistikker, ulike undersøkelser og god litteratur.

Jeg vil også takke min nåværende veileder, Katarina Östergren, for at hun lot meg fullføre oppgaven i tråd med de retningslinjene som var lagt. Hun har også rettleidet meg og kommet med viktige innspill under den avsluttende delen av skriveprosessen.

Bergen, 30.12.2005

Lisa Lerberg Kopstad

# 1.0 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn

I en markedssituasjon med sterk konkurranse har matvareprodukter mange likheter med andre industrivarer, men også en del særegenheter som kan virke fremmende eller hemmende i konkurransen. Det fremste konkurransefortrinnet til mat er at det dekker grunnleggende basisbehov for alle mennesker. Produktindustrien startet tidlig med å skape et forhold mellom kunde og produkt. De skapte et etterspørselsbehov, noe som skulle gi lojalitet hos kundene, og virkemiddelet ble etter hvert en målrettet merkevarebygging. Mat har lenge vært mindre knyttet til disse kommersielle handelsfremstøtene, men i de siste 20 årene har det å søke beskyttelse av produkter stått høyt på agendaen innen matvareproduksjon. Økt verdiskapning og styrket konkurransekraft er for tiden aktuelle tema både for regional og lokal matvareproduksjon og næringsutvikling. Matmerking er en del av dette utviklingsarbeidet, med fokus på å synliggjøre de kvalitetene og spesialitetene som skal bidra til økt etterspørsel og betalingsvillighet, med andre ord: verdiskapning.

Merkeordninger for mat har fokusert på mer enn bare den tradisjonelle varemerkebeskyttelsen. I de senere årene er det særlig sammenhengen mellom produktet og dets regionale opphav som står i fokus. Produktets gitte kvaliteter har blitt en direkte konsekvens av den geografiske tilhørigheten produktet har. Det å knytte produkttegenskaper til geografiske forhold er ikke et nytt fenomen innen matvareproduksjon i Europa, men det var først i 1992 at de juridiske forholdene ble tilrettelagt for slike produkter internasjonalt gjennom EUs merkeordning for ”Beskyttede betegnelser”.<sup>1</sup>

Ringerikspotet BA innehar en av søknadene hos Matmerk, som i samarbeid med Mattilsynet er ansvarlig for merkeordningene i Norge, om å få slik beskyttet betegnelse for sitt produkt: Ringerikspotetene. Jeg ønsker med dette studiet å se på prosessen Ringerikspotet BA har vært igjennom på vei mot merkebeskyttelse. Dette vil bli belyst med utgangspunkt i deler av target costing rammeverket, slik at teorien benyttes som en rettesnor i gjennomgangen av prosessen som potetdyrkerne har vært igjennom.

---

<sup>1</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 1

Kvalitet blir et naturlig holdepunkt i arbeid som omhandler matvarer. Matvarer må tilfredsstillende forbrukerens krav og ønsker både ved å være feilfrie og fullstendig konsumerbare, samtidig som de må være attraktive, tillitsvekkende og derav tilfredsstillende kundenes behov. Fokus i teorien som benyttes i dette studiet, vil derfor være på viktigheten av designkvalitet, forholdet mellom kundens ønsker og produktets spesifikasjoner, i utviklingsprosessen. Kongruenskvaliteten, som beskriver hvor godt produktet overensstemmer med de gitte spesifikasjonene, vil fremkomme som en selvfølge ved at denne må være 100 % god, siden det er her handler om næringsmidler.

## **1.2 Problemstilling**

Oppgavens problemstilling er:

*Hvordan ser prosessen ut frem til merkebeskyttelse for et matvareprodukt?*

## **1.3 Oppgavens oppbygning**

I kapittel 2 av oppgaven vil det bli gitt en presentasjon av situasjonen for matmerking i EU og Norge i dag. Dette omfatter målsettinger med ulike beskyttede betegnelser, det juridiske rammeverket som aktørene må forholde seg til, samt utviklingen og den økte betydningen av slik beskyttelsesmerking i senere tid.

Viktigheten av kvalitet for næringsmidler, og spesielt i sammenheng med merkebeskyttelse, er derfor det teoretiske rammeverket jeg skal jobbe ut i fra. Dette blir presentert i kapittel 3. Her vil jeg gå inn på kvalitetens økonomi, og derunder prinsippene bak kongruenskvalitet og designkvalitet, som til sammen utgjør et produkts totale kvalitet. I teorien legger jeg hovedfokus på designkvalitetens økonomi og target costing i kapittel 4, og det er dette verktøyet jeg skal bruke som utgangspunkt i analysen. Target costing prosessen er meget omfattende, og for krevende for en liten bedrift som Ringerikspotet BA, jeg velger derfor å ta utgangspunkt i definisjonen av target costing, og analysere ut fra relevante hovedprinsipper i denne.

I kapittel 5 presenteres analysen. Her går jeg systematisk gjennom prosessen Ringerikspotet BA har vært igjennom mot merkebeskyttelse, og ser på hvilke utfordringer de har truffet

underveis. Relevante deler av target costing rammeverket ligger til grunn, og jeg bygger opp analysen rundt dette.



## 2.0 METODE

### *Hvordan ser prosessen ut frem til merkebeskyttelse for et matvareprodukt?*

Med utgangspunkt i problemstillingen, ønsker jeg med dette studiet å analysere prosessen, med underliggende utfordringer og muligheter, man som produsent må gjennomgå på vei mot merkebeskyttelse for et produkt.

Jeg har valgt Ringerikspotet BA som gjennomgangseksempel i studiet. Dette først og fremst fordi jeg kjenner bedriften godt, men også fordi de har en gjennomarbeidet søknad for beskyttet opprinnelsesmerke for Ringerikspotetene, som nå ligger inne i siste del av vurderingsfasen hos Mattilsynet. Ringerikspotet BA er en liten bedrift bestående av potetdyrkende bønder på Hole og Ringerike, hvilket indikerer at organisasjonsstrukturen er flat og organisasjonen liten. Bedriftens størrelse byr på både fordeler og ulemper i analyseperspektivet, og har ført til visse nødvendige avgrensninger med hensyn til bruken av det teoretiske rammeverket som presenteres i analysen.

Forbrukere er i den senere tid tilsynelatende mer opptatt av gastronomiske opplevelser og bruk av riktige råvarer, og ulike merkeordninger for kvalitetsstempling av mat er med på å bygge opp under denne trenden. Dette er årsaken til at jeg har valgt næringsmiddelindustrien og et landbruksprodukt som eksempel i denne analysen.

Dette studiet bygger i stor grad på ulike case og rapporter, og er derfor en beskrivende fremstilling av prosessen Ringerikspotet BA har gått igjennom på vei mot merkebeskyttelse. Jeg foretar derfor en kvalitativ analyse av situasjonen, og beskriver hendelsesforløpet med utfordringer og muligheter underveis. Jeg er oppvokst på en av potetprodusentgårdene, og har fulgt prosessen Ringerikspotet BA har ført på vei mot merkebeskyttelse siden arbeidet startet i 2002, og hele tiden vært svært fascinert av arbeidet de har gjort. Med dette utgangspunkt har jeg derfor mye egen kunnskap om empirien i analysen, noe som har lettet arbeidet med informasjonsinnhenting og informasjonsbehandling, og gjort det mulig å foreta et kvalitativt studium. Styret i Ringerikspotet BA har gitt meg mye informasjon i uformelle intervju, samtaler og annet skriftlig materiale. Jeg har i skriveprosessen hatt regelmessig kontakt med styreleder i Ringerikspotet BA, Anne Berte Lerberg, både på telefon, via e-mail og i direkte samtaler. Hun har i tråd med sin stilling i bedriften, oversikt over alle delprosesser og

utfordringer underveis, og er den som tilsynelatende kjenner prosjektet best og har vært mest involvert i søknadsarbeidet.

Markedsdirektør Arne S. Modal i Matmerk har også vært svært behjelpelig med å sende meg aktuelle rapporter på matmerking og forbrukeratferd, markedsundersøkelser og statistikk, gjennomført av og for Matmerk. Jeg har fått tilgang på all ønskelig informasjon, og med dette grunnlaget har jeg hatt mulighet til å utføre en beskrivende analyse av forholdene, uten selv å foreta nødvendige undersøkelser og annen forskning.

Alternativt kunne jeg foretatt en kvantitativ analyse, og derav foretatt egne empiriske undersøkelser. Dette var imidlertid ikke hensiktsmessig med tanke på min problemstilling med beskrivelse av prosessen. Det har heller ikke vært nødvendig å foreta ytterligere undersøkelser for denne analysen, da jeg i arbeidet har hatt meget god ekstern informasjonstilgang.

Ovenstående punkter, og min nære tilknytning til prosjektet, kan synes å farge min oppfatning av informasjonen, og derav påvirke min objektivitet og validiteten i oppgaven, men det velger jeg å hevde at ikke er tilfelle. Jeg har tatt utgangspunkt i et vidt spekter av informasjon fra ulike opphav, og på grunnlag av dette trukket mine konklusjoner.

## 3.0 MATMERKING

Regionale produkter har en lang historie i matvareindustrien. Her kan nevnes Edamerosten som var velkjent før 1500-tallet og Serranoskinken som hevdes å ha vært kjent allerede i romertiden! Betydingen av slike produkter har imidlertid økt betydelig de siste årene. Dette som følge av økt etterspørsel etter spesialprodukter, samt et økt tilbud av slike produkter på det globale markedet. Fokus i dag ligger på mange nivå, fra produksjon til markedsføring, og konkurransevilkår blir analysert og fordeler identifisert. Pris og kvalitet er de mest sentrale mekanismene for å avgjøre konkurransekraften til et matvareprodukt.<sup>2</sup> Kvalitet er ofte knyttet til subjektive oppfatninger som smak, utseende, trender og omdømme, og en rekke tilleggsverdier legges til produktene for å øke konkurransekraften, som for eksempel landskap og kulturelle forhold som tradisjon og historie for produktet.

Geografisk tilknytning og beskyttede produkter ut fra opprinnelse er velkjent innen alkoholindustrien, som for eksempel Champagne og Cognac i Frankrike.

I de senere årene har også satsningen på regional mat som kan assosieres med spesielle kjennetegn kommet i fokus. Matvarer blir i stadig større grad tillagt spesielle kvaliteter ut fra at de er produsert i et bestemt område, eller har kjennetegn som er spesielle på grunn av opprinnelsen til produktet eller fremstillingsprosessen knyttet til produktet. Slike tilleggsverdier blir sikret gjennom eksklusive rettigheter for en gruppe av produsenter ut fra den opprinnelse og fremstillingsmåte som er registrert for varen.

EU har gjennomført en omfattende prosess rettet mot dette området innen matvareproduksjon. Et tredelt registrerings- og merkesystem for å beskytte matvarer med geografisk tilknytning eller tradisjonell framstilling er etablert. Det er satt i gang ulike ordninger for støtte og opphavsrettigheter for slike matvarer, og det er stadig utvikling på området.<sup>3</sup>

### **3.1 Målsettinger med merkeordningen beskyttede betegnelser**

Arbeidet med beskyttede betegnelser dreier seg ikke bare om å beskytte tradisjonelle betegnelser på matvarer, og å tillate disse å konkurrere effektivt mot billigere produktlinjer. Det er en helhetstankegang som skal sikre og skape produkter med merverdi i rurale områder, hvor man ofte sliter med å få ut et økonomisk utbytte. Sosiale, kulturelle og miljømessige

---

<sup>2</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 2

<sup>3</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>

fordeler skal støttes opp og videreutvikles for å bidra til stabilitet og vekst i lokal miljø. Videre skal dette sikre kulturlandskap, kulturarv og mattradisjoner.

Utgangspunktet for å innføre eksklusive rettigheter og beskyttelser av produktnavn er å tilføre produktene en konkurransefordel knyttet til at produktet er unikt og av høy kvalitet. Dette skal videre gi en bedre avkastning i verdikjeden. Produkter med juridisk vern gjennom EUs system får konkurransefortrinn i forhold til lignende ikke registrerte produkter, siden gruppen av produsenter/ regionen som står bak produktet får enerett på å markedsføre navn og fremstillingsmåten overfor forbrukerne.<sup>4</sup>

Landbruket står på mange måter overfor et paradigmeskifte. Tidligere var det preget av masseproduksjon og stordriftsfordeler, mens det nå går mot en mer fleksibel produksjon. En vellykket fremvekst av et mangfold av nisjeprodukter er mulig dersom det legges til rette for konkurranse mellom innenlandske produsenter. Satsningen på beskyttede betegnelser er derfor et virkemiddel for å aktivisere nettverksbasert nisjeproduksjon i distriktene, hvor det først og fremst skal konkurreres på produktspektrum og kvalitet, og ikke på pris.<sup>5</sup>

### **3.2 EUs merkeordninger**

I EU opereres det med en tredeling for beskyttede betegnelser, et system som ble opprettet i 1992 basert på en lovgivning som gir produsenter et juridisk vern og en eksklusiv rettighet til en gitt produksjonsbetegnelse. Rammeverket for lovgivningen ligger i Regulation (EEC) No2081/92 og Regulation (EEC) No 2082/92.<sup>6</sup> Ut fra disse to reguleringene, har tre kategorier for beskyttelse av produkter blitt opprettet:<sup>7</sup>

- **Beskyttet opprinnelsesbetegnelse:** brukt på mat som er produsert, fremstilt og tilberedt innenfor et geografisk område ved hjelp av en kjent teknikk
- **Beskyttet geografisk opprinnelse:** den geografiske sammenhengen må oppstå på minst ett av produksjonsnivåene ovenfor. I tillegg kan produktet spille på sitt omdømme.

---

<sup>4</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 3

<sup>5</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 4

<sup>6</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 3

<sup>7</sup> <http://www.beskyttedebetnelser.no/>

- **Beskyttet tradisjonelt særpreg:** spiller ikke på opprinnelsen, men derimot på tradisjonelle karakterer enten i fremstillingsmetoden eller i bestandsdelene.

Når et produkt blir godkjent og registrert under en av de tre kategoriene over, oppnår produktet beskyttelse på EU-nivå. Reguleringene gir retningslinjer for hvem som kan søke beskyttelse og for hvilke typer produkter beskyttelsen er ment for. To av ordningene gir beskyttelse til grupper av aktører tilknyttet bestemte regioner, mens en er basert på produksjonsmåter basert på tradisjon. Dette betyr at beskyttede betegnelser gis til aktuelle produsenter for å beskytte dem mot at konkurrentene tar anseelsen til deres nisjeprodukter for å markedsføre egne produkter. Merkeordningen beskyttede betegnelser kan dermed sees på som nisjeproduktenes vern mot storprodusentene, og dermed kan ordningen øke produktmangfoldet. På en annen side kan beskyttelsen være til hinder for konkurranse på kvalitet og produktspektrum, ettersom produsenter som tidligere har produsert under en betegnelse mister tilgangen til dette. Samtidig er det også mulig at produktspekteret på grunn av dette blir innskrenket, og dermed faller etterspørselen etter deres produkt bort og produktet går ut av produksjon.

Nisjeprodusentene som får beskyttet sin produktbetegnelse har en konkurransefordel som det er opp til produsentene å dra nytte av dersom produktet slår til i markedet. For å kunne søke om en beskyttet produktbetegnelse, må gruppen først bli enige om produktspesifiseringene og produksjonsområdet. Kriteriene rundt den beskyttede produktbetegnelsen kan betraktes som en minimumsavtale mellom alle aktørene som produserer produktet. Produktspesifikasjonen vil ha en sterk betydning for den mulige teknologiske utviklingen av produktet og dets image, og berører derav utviklingsmuligheter i selskapene.<sup>8</sup>

### **3.2.1 Juridisk rammeverk**

Det foreligger en rekke tvister om grensedragning og rekkevidde innenfor det juridiske rammeverket omkring beskyttede betegnelser, noe som viser at det ikke er ukomplisert å innføre et beskyttelsessystem. Konsekvensene kan bli store og ramme mange når det juridiske rammeverket skal fortolkes. Den greske osten "Feta" er et produkt som det har hersket stor strid om eiendomsretten til. Hellas på den ene siden mener "Feta" er en beskyttet opprinnelsesbetegnelse de kan registrere, mens Danmark på den andre siden mener "Feta" er

---

<sup>8</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 4

et produkt det er allment tilgjengelig å produsere. Hellas har tilslutt her fått medhold, og det er kun ost fremstilt av søyer i bestemte regioner i Hellas som kan benytte navnet ”Feta”.<sup>9</sup>

Det er stor både praktisk og juridisk forskjell på registrering av et produkt under varemerkebeskyttelse og registrering av produkt under de tre beskyttede merkeordningene. Merkeordningen beskyttede betegnelser er en registrering og beskyttelse som er i eie av en gruppe aktører i et avgrenset område eller for en avgrenset produksjonsmåte i form av felleseie.<sup>10</sup> Dette gjør at mange aktører kan produsere og markedsføre produktbetegnelsen, og mange av produktene har ikke noe eierskap som kan tilkjennes en enkelt aktør. Det dreier seg i stor grad om kollektiv handling og avhengighetsforhold mellom aktørene. Den juridiske rettigheten gis til en gruppe i fellesskap, og produktbetegnelsen blir dermed et felleseid gode for gruppen. Innad i gruppen vil aktørene ha egeninteresser og fellesinteresser tilknyttet produksjon av produktet, og det er ikke alltid at disse er sammenfallende. Enkeltaktørenes handlinger har konsekvenser for de andre aktørene, og det individuelt rasjonelle kan dermed bli det kollektivt irrasjonelle. Som fellesinteresse er alle enige om at produktet blir produsert og omsatt, samtidig spiller egeninteressen om størst mulig andel av den økonomiske avkastningen en sentral rolle. Dersom deltakernes plikter ikke er regulert, kan det føre til at alle aktører ønsker å maksimere sin egeninteresse, noe som kan gi et utfall der produktets posisjon ikke blir opprettholdt. For å unngå slike ”gratispassasjerproblemer”, og få mest mulig ut av det felleseide godet, er det behov for tydelig samarbeid mellom aktørene. Den enkelte aktør vil imidlertid til enhver tid ha mulighet til å påvirke gruppens utbytte ut fra forhold som volum og kvalitet på produktet den enkelte tilfører markedet. Ved å organisere seg kooperativt kan kollektive handlingsproblemer løses og fellesinteressen i gruppen ivaretas ved at gruppemedlemmene har lik andel eierskap og fordeling av profitt etter fordelingsnøkler.<sup>11</sup>

Den regionale eller tradisjonelle tilhørigheten en gruppe har til et produkt eller en produksjon, er grunnlaget for det juridiske vernet gruppen blir tilført gjennom en beskyttet produktbetegnelse. Det er dette som ligger til grunn i utviklingen eller opprettholdelsen av identiteten til produktet, og brukes for å fremskaffe kvalitetsprodukter med eksklusive kjennetegn. Noe som vil fremme produktets markedsposisjon, ved å få ut en merverdi fra

---

<sup>9</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 10

<sup>10</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 13-14

<sup>11</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 14

markedet gjennom beskyttelsen og eksklusiviteten produktbetegnelsen gir.<sup>12</sup> Produksjonen kan i utgangspunktet være individuell og uregulert, men det vil forekomme en regulering ved at produsenten må være godkjent for å få produsere beskyttede produkter. Siden det er en gitt gruppe som er tilkjent beskyttelsen, har produsentene ofte lagt visse retningslinjer for produksjonskjeden før markedet. Det kan være kvalitetskrav, restriksjoner på volum, lagringstid og lignende. Siden gruppen som produserer det beskyttede produktet er avgrenset, kan de bli enige om å påvirke markedssituasjonen ved å endre gjeldende kriterier for produksjon. Verdikjeden bak produktet blir derfor svært viktig med hensyn til markedet og markedsvariasjoner.<sup>13</sup>

### **3.3 Matmerk merker norsk mat**

Organisasjonen Matmerk, [www.matmerk.no](http://www.matmerk.no), er ansvarlig for merkeordningene av mat i Norge. De har som mål å bidra til økt mangfold, kvalitet og verdiskaping både når det gjelder produksjon og handel med norsk mat. Matmerk er organisert som en uavhengig stiftelse, med et styre valgt av et representantskap som består av syv merkebrugerbedrifter og en rekke organisasjoner som dekker næringskjeden fra jord til bord. (Norges Bondelag, Norsk Bonde- og Småbrugerlag, Næringsmiddelbedriftenes landsforbund, Kjøttindustriens Fellesforening, Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund, Handel og Servicenærings Hovedorganisasjon, Handelens Samarbeidsorgan for Jordbruksvarer, Baker- og konditorbransjens Landsforening, Norsk Landbrukssamvirke, Coop Norge AS, Norges Kvinne- og Familieforbund og Landbruksdepartementet.)

Gjennom de tre merkeordningene Godt Norsk, Spesialitet og Beskyttede betegnelser gjør Matmerk det enklere for forbrukerne å velge i et voksende mangfold av norskprodusert kvalitetsmat.<sup>14</sup>



Godt norsk merket er drevet av Matmerk siden 1994, og garanterer norsk råvareopprinnelse og kvalitetssystem i alle ledd i produksjonen, inkludert god forbrukerinformasjon.

<sup>12</sup> Samtale med Lerberg A.B. 27.12.2005

<sup>13</sup> Eldby H./ Tufte T., 2004 s. 15

<sup>14</sup> <http://www.matmerk.no/>



Spesialitet-merket garanterer norskproduserte matprodukter med spesielle kvaliteter når det gjelder råvarebruk, produksjonsmetoder eller smak. Ordningen omfatter både nyvinninger og mer etablerte, tradisjonsbundne produkter.



Beskyttede betegnelser er en offentlig merkeordning som gir mulighet til å lovbeskytte produktbetegnelser på landbruksbaserte næringsmidler, fisk og fiskevarer som har en spesiell geografisk opprinnelse, tradisjon og/eller særpreg.

Matmerk samarbeider tett både med råvareleverandører og norsk matindustri, og driver også et aktivt og målrettet informasjons- og markedsføringsarbeid for at forbrukerne skal få kunnskap om innholdet i merkene.<sup>15</sup> Gjennom å utvikle norsk matmangfold har Matmerk som mål å bidra til verdiskaping og næringsutvikling, som vil gagne både produsent og forbruker. Matmerk har som intensjon med sine merkeordninger å gjøre det enklere for forbrukerne å velge i et voksende mangfold av norskprodusert kvalitetsmat.

### 3.3.1 Beskyttede betegnelser i Norge

En viktig faktor for opprettelsen av merkeordningen Beskyttede betegnelser i Norge, har vært de svært positive erfaringene EU-landene har med tilsvarende merkeordninger. Erfaringene derfra har vist at opprinnelsesmerking som kombinerer kriterier for geografisk opprinnelse, tradisjon og særpreg, har ført til økt omsetning og økt lønnsomhet både hos primærprodusentene og næringsmiddelprodusentene.<sup>16</sup> Den norske merkeordningen er en del av regjeringens verdiskapningsprogram for matproduksjon, og ble formelt etablert av Landbruksdepartementet i 2002. Som ledd i verdiskapningsstrategien vil merkeordningen legge vekt på å stimulere utviklingen av spesialiserte matvarer av høy kvalitet, basert på norske mattradisjoner samt på lokale og regionale matspesialiteter. Hovedformålet med merkeordningen er å bidra til økt næringsutvikling og verdiskaping i norsk matproduksjon. Det er også et mål at den merverdien som en beskyttet betegnelse gir, i hovedsak skal tilfalle primærleddet. Ordningen skal dessuten sikre forbrukere pålitelig informasjon om næringsmidlenes opprinnelse og særpreg.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> <http://www.matmerk.no/?menu=16&o=17>

<sup>16</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>

<sup>17</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>



I samarbeid med Mattilsynet har Matmerk det administrative ansvaret for merkeordningen Beskyttede betegnelser i Norge. Merkeordningen omfatter alle næringsmidler som faller inn under Landbrukskvalitetslovens virkeområde. Dette omfatter næringsmidler fremstilt ved husdyr- og planteproduksjon, og produkter fra viltvoksende vekster. I tillegg gjelder den for fisk og fiskevarer som faller inn under Fiskekvalitetslovens virkeområde.<sup>18</sup> Jamfør lovdata, kan Matmerks rolle defineres som følger<sup>19</sup>: *Statens næringsmiddeltilsyn delegerer i henhold til forskrift av 5. juli 2002 nr. 698 om beskyttelse av opprinnelsesbetegnelser, geografiske betegnelser og betegnelser for tradisjonelt særpreg på landbruksbaserte næringsmidler, fisk og fiskevarer § 25 annet ledd følgende myndighet til Matmerk:*

- *å motta og vurdere søknader og innstille til Statens næringsmiddeltilsyn, henlegge søknader og gi avslag på søknader etter forskriftens § 15.*
- *å vurdere søknader om endring av produktforskrift og innstille til Statens næringsmiddeltilsyn etter forskriftens § 16.*
- *å vurdere innsigelser og ta avgjørelser om innsigelser skal tas til følge eller ikke etter forskriftens § 20.*

Status for beskyttelsesmerking i Norge er pr i dag, drøye tre år etter at ordningen ble formelt innført, tre lovbeskyttede produktnavn: *Økologisk Tjukkmjølke fra Røros* (Beskyttet geografisk betegnelse), *Ringerikserter* (Beskyttet opprinnelsesbetegnelse) og *Eplejuice frå Hardanger* (Beskyttet geografisk betegnelse) og flere søknader som er inne til behandling: Ringerikspoteter, Fjellmandel fra Oppdal, Rakfisk fra Valdres, Hardangerepler, Hardangerpærer, Hardangermoreller, Norsk villsau fra Vestlandet, Gamalost frå Vik, Gulløye fra Nord-Norge, Skjenning fra Trønderlag, Sodd fra Inn-Trøndelag, Sodd fra Innherred (med to varianter; Sodd fra Innherred og Festsodd fra Innherred), Ishavsroye Vesterålen.<sup>20</sup> Blant søkerne finnes både grupper av små nisjeprodusenter og store produsenter, og interessen for slik beskyttelsesmerking er økende, både når det gjelder sjø- og landbasert produksjon. Det er Mattilsynet som fatter den endelige beslutningen på søknadene.

Søkere som har fått beskyttet en produktbetegnelse i henhold til forskriften, får rett til å bruke den aktuelle beskyttede betegnelsen, enten Beskyttet opprinnelsesbetegnelse, Beskyttet

---

<sup>18</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>

<sup>19</sup> <http://www.lovdata.no/for/sf/dl/ld-20031107-1337.html>

<sup>20</sup> <http://www.matmerk.no/?menu=-1&a=1049>

geografisk betegnelse eller Beskyttet tradisjonelt særpreg, og det tilhørende merket i merkingen og markedsføringen av det aktuelle næringsmiddelet.<sup>21</sup>



Beskyttede produktbetegnelser er gjennom lovverket beskyttet mot at andre næringsmidler som ligner, men som mangler godkjennelse, direkte eller indirekte misbruker den beskyttede produktbetegnelsen. Dette gjelder også all uriktig bruk, etterligninger eller antydning til etterligninger som kan villedde forbruker med hensyn til næringsmidlets virkelige opprinnelse, art eller egenskaper.<sup>22</sup>

Nina Wærnes Hegdahl, leder og ansvarlig for arbeidet med Beskyttede betegnelser i Matmerk, og Randi Kvissel Haugen, administrerende direktør i Matmerk, mener begge at ordningen med Beskyttede betegnelser er vesentlig for utviklingen i norsk matproduksjon. De hevder at det de siste ti årene har skjedd en stille revolusjon i norske forbrukeres etterspørsel. Samtidig som matvarekjedene i økende grad tilbyr uniformerte produkter som er like i smak, innhold, forpakning og med lav pris, etterspør forbrukerne et stadig større matmangfold med kvalitet, særpreg og historie.<sup>23</sup>

Nina Wærnes Hegdahl, leder for arbeidet med Beskyttede betegnelser i Norge, har uttalt følgende om situasjonen vi her i landet står overfor i dag:<sup>24</sup>

*”– Markedsanalyser og utredninger viser at norsk matproduksjon har to hovedstrategier for å møte utfordringene i et stadig mer åpent marked; volumproduksjon til lavest mulig pris eller kvalitetsproduksjon basert på dokumenterte egenskaper, opprinnelse, tradisjon og særpreg. For kvalitetsstrategier er ordningen Beskyttede betegnelser viktig både til å verifisere og skape tillit til påstandene om produktets egenskaper, råvarer og produksjonsmåte overfor forbrukerne, og til å gi rettslig vern mot etterligning eller misbruk av produktbetegnelsen (...)  
Prosessen rundt å etablere Beskyttede betegnelser bidrar til positive ringvirkninger som*

<sup>21</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>

<sup>22</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>

<sup>23</sup> <http://www.matmerk.no/?menu=-1&a=1049>

<sup>24</sup> <http://www.matmerk.no/?menu=-1&a=1049>

*skaper verdier på flere plan (...) Bestemmelsene innebærer ofte at produsenter må finne samarbeidsformer. Det skaper styrke og muligheter også i andre sammenhenger. Dokumentasjonsprosessen betyr at man fordypet seg i lokal egenart og mattradisjon, som igjen gir mye inspirasjon, oppdagelser og større stolthet for lokal mat. Dette er fine drivkrefter for norsk matkultur.”*

## 4.0 KVALITET OG TARGET COSTING

Utgangspunktet for dette studiet er å svare på hvordan prosessen frem til merkebeskyttelse for et produkt kan se ut. Dette ved å se på sammenhengen mellom merkebeskyttelse og potensielle konkurransefordeler ved slik beskyttelse i markedet, og ved å se på disse konkurransefaktorene i sammenheng med produktets kvalitet. Med andre ord handler denne matmerkingsprosessen om å beskytte kvaliteten til de aktuelle produktene det søkes beskyttelse for.

### 4.1 Hva er kvalitet?

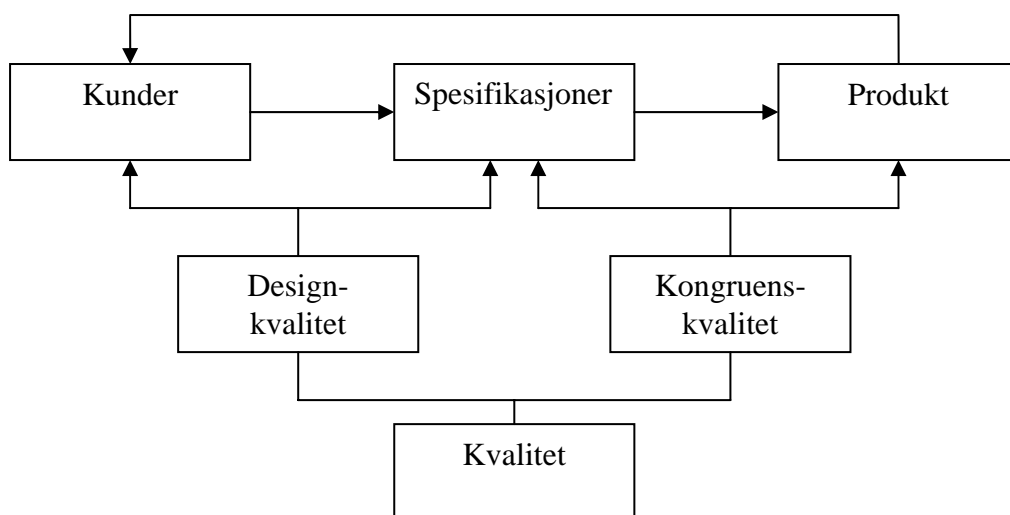
Kvalitet er avgjørende når det gjelder næringsmidler, derfor vil det teoretiske rammeverket i denne analysen ha sitt utgangspunkt nettopp her. Kvalitet er et begrep som i stor grad avhenger av sammenheng og situasjon. Kvalitet har ingen objektiv betydning, og en begrepsavklaring i relasjon til formålet med denne analysen er derfor nødvendig.

Kvalitet er et begrep som brukes både i litteratur og dagligtale når mat skal beskrives. Innholdet i begrepet varierer ut fra hvilke typer problemstillinger man snakker om, og ofte er det ikke helt klart hvilke sider ved produktet som omtales. Det er to ulike innfallsvinkler til forståelsen av begrepet:

- Kvalitet refererer til en minimumsstandard som fungerer som en garanti overfor forbrukeren når det gjelder de helsemessige sidene ved produktet. Her vil produkt differensiering være ansvaret til individuelle produsenter, og det samme gjelder for opprinnelse som en særegen faktor ved produktet. Levedyktigheten til produsentene vil være avhengig av hvordan de opptrer i forhold til forbrukerens preferanser. Myndighetenes rolle blir å gripe inn hvis helse og sikkerhet står i fare, og offentlige merkeordninger som vektlegger andre hensyn anses for å være proteksjonistiske ordninger.
- Oppfattelsen av kvalitet kan også bygge på en bredere oppfatning. Kvalitet på næringsmidler anses for å være mer kompleks, og helseaspektet anses kun å være en side av saken. Høy kvalitet, for eksempel god smak kan ikke vurderes før produktet er kjøpt inn og prøvd. Det kreves derfor spesielle ordninger som beskytter forbrukeren

mot påstander som ikke er holdbare, og som samtidig beskytter produsenter mot urettferdig konkurranse. De mange ulike sidene ved kvalitet tillater differensiering av produktene, dette for å hindre at billige kopier kommer på markedet.

Kvalitet hevdes i mange sammenhenger å være nøkkelen til suksess. Dette kan komme frem i fornøyde kunder, godt arbeidsmiljø, økte markedsandeler og overskudd. Høy kvalitet forekommer derfor ofte som en sentral målsetning i de fleste virksomheters strategiske planer. Kvalitetsbegrepets ulike aspekter kommer frem i kvalitetskjeden. Denne viser hvordan kvalitet kan forbedres på to ulike måter; ved å utvikle et produkts design mer i tråd med det som kundene ønsker, og ved å produsere produkter som stemmer overens med gitte spesifikasjoner. Kvalitetskjeden, under, viser de to elementene kvalitet består av; designkvalitet og kongruenskvalitet. Den oppsummerer også hvordan og hvor i verdikjeden disse kvalitetselementene skapes, og hvordan sammenhengen mellom disse elementene er.<sup>25</sup>



**Figur 1: Kvalitetskjeden**

Designkvalitet beskriver i hvilken grad designet på produktet overensstemmer med kundens behov. Det handler om å gjøre produktet attraktivt for kunden. Designkvaliteten vil øke jo flere funksjoner eller egenskaper som tillegges produktet, og det er derfor kundene som avgjør designkvaliteten. Markedsfunksjonen i en bedrift har som oftest ansvaret for å kartlegge kundenes behov og krav, men designkvaliteten skapes også av de som arbeider med forskning og utvikling for eller i bedriften.

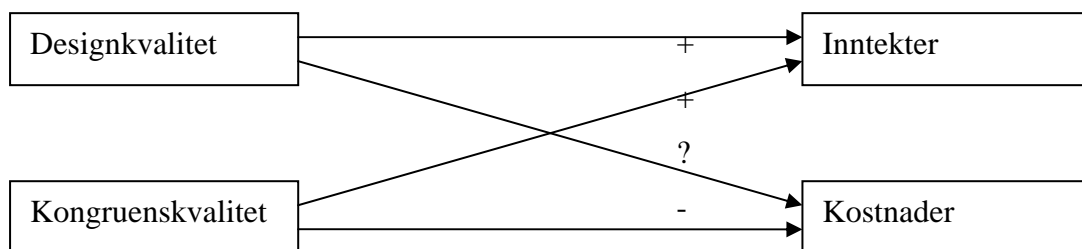
<sup>25</sup> Stemsrudhagen J.I. 1998, s. 31

Kongruensskvalitet påvirkes av den grad et produkt samsvarer med de gitte spesifikasjonene, dette er som oftest produksjonsavdelingens oppgaver. Kongruensskvaliteten til næringsmidler må til enhver tid være fullstendig, og produktene feilfrie og klare til konsum.

Kvalitetskjeden representerer en helhetlig og relativt konkret definisjon av kvalitetsbegrepet. Bedrifter må forbedre og samkjøre design- og kongruensskvaliteten, noe som betyr at de kontinuerlig må forbedre sine prosesser, for derav å kunne øke evnen til å dekke kundenes behov.

## 4.2 Kvalitetens økonomi

Kvalitet har avgjørende innvirkning på resultatet i en virksomhet via kostnader og inntekter, og blir derav en viktig kostnads- og inntektsdriver. Det er derfor viktig å ha kunnskap om kvalitetens økonomiske virkninger.<sup>26</sup>



Figur 2: Kvalitetens økonomiske virkninger

### 4.2.1 Kongruensskvalitetens økonomi

God kongruensskvalitet fører til økte inntekter ved at produktet som leveres ut til forbruker er fullstendig og som det skal. Angående kongruensskvalitetens kostnader, omfattes her alle kostnader som påløper i arbeidet med å styre kvaliteten og styringssvikt, det vil si håndtering av feil. Med hensyn til næringsmidler er kvalitetssikring svært viktig for at forbrukeren skal være fornøyd med og trygg på det produktet han kjøper. Kostnader i denne prosessen kan deles inn som følger;<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Stemsrudhagen J.I., 1998 s. 48

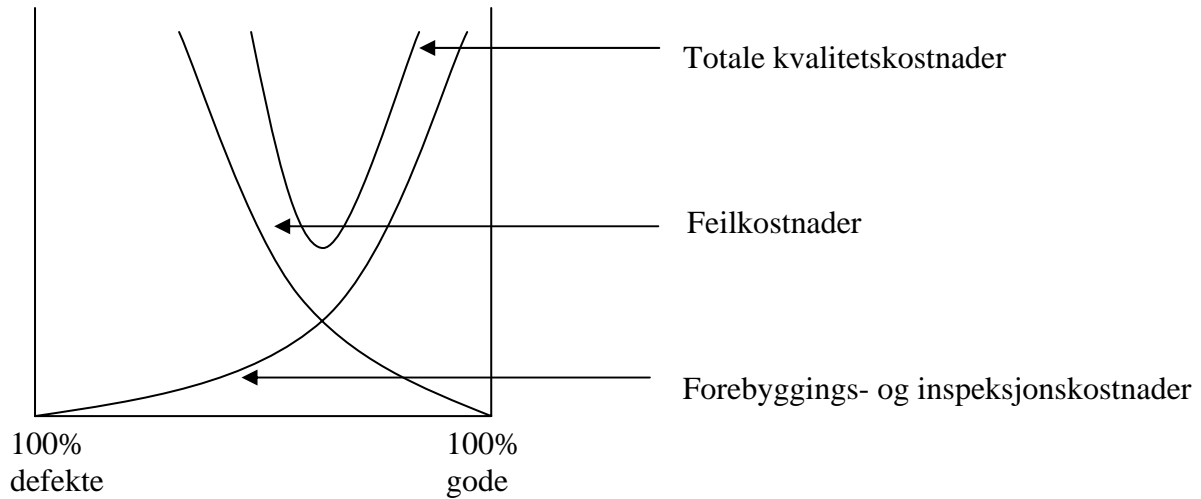
<sup>27</sup> Stemsrudhagen J.I., 1998 s. 50- 51

- Forebyggingskostnader:
  - Kostnader for alle aktiviteter som utføres for å forebygge dårlig kvalitet. Dette kan for eksempel være kontroll av leverandører, produksjonsprosesser, vedlikehold av utstyr, opplæring av ansatte og fokus på kvalitetsforbedring
  
- Inspeksjonskostnader:
  - Kostnader med å måle, evaluere og sjekke at produktet er i tråd med gitte spesifikasjoner. Dette kan være kontroll av råvarer, varer i arbeid og ferdige varer.
  
- Feilkostnader:
  - Interne; gjelder kostnader som følge av feil som oppstår før levering til kunde. Dette kan gjelde skrap, omarbeiding og nødvendige endringer
  
  - Eksterne; dette er feilkostnader som påberopes etter levering. Disse er mest kostbare og kan få store ringvirkninger avhengig av feilens betydning. Disse fremkommer som ulike reklamasjoner, men kan også føre til tap av omdømme og tillit til produktet og leverandør/ produsent.

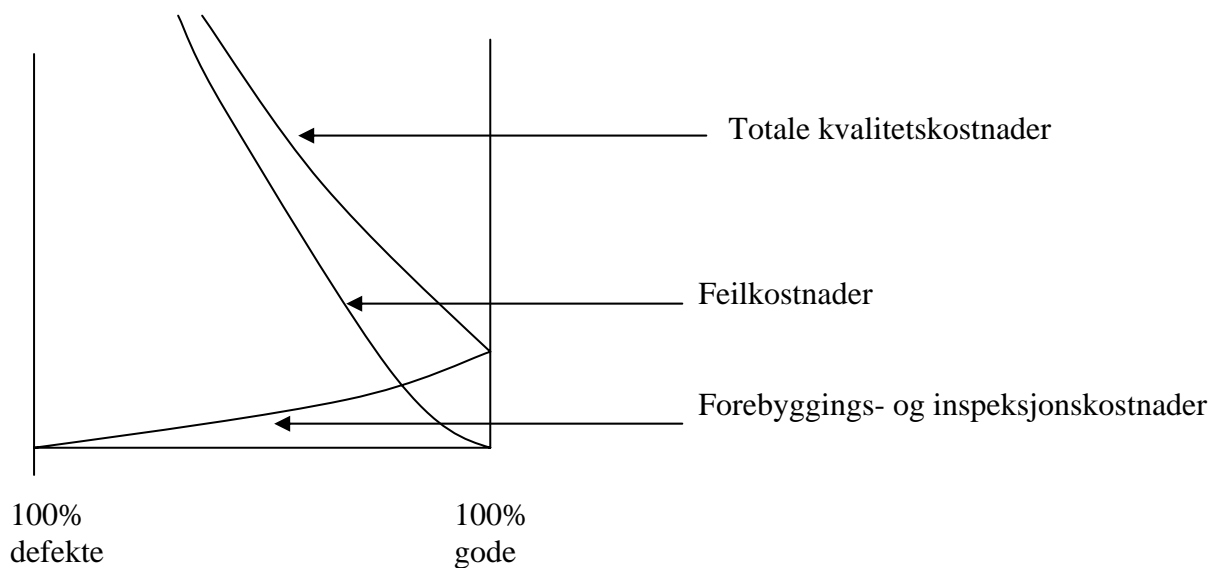
Det foreligger en rekke eksempler på næringsmidler som har måttet bli trukket tilbake på grunn av oppdagede feil med hensyn til innhold, emballering og lignende. Utviklingsforløpet til disse kostnadene fremkommer i FIF-modellens tradisjonelle og moderne syn som vist under;<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Stemsrudhagen J.I., 1998 s. 51



**Figur 3: FIF -modellen, tradisjonelt syn**



**Figur 4: FIF -modellen, moderne syn**

I begge modellene vil færre defekte enheter kreve økte forebyggings- og inspeksjonskostnader pr god enhet. Dette vil samtidig føre til reduserte feilkostnader. Optimumspunkt finnes der de totale kvalitetskostnadene pr god enhet er minst. Forskjellen på de to modellene er at i det tradisjonelle synet vil forebyggings- og inspeksjonskostnadene pr god enhet gå mot det uendelige når antall defekte enheter nærmer seg null. Dette indikerer at det i det tradisjonelle synet er optimalt å ha et visst antall defekte enheter, det lønner seg ikke å være 100% god og



satse fullt ut på kvalitet. I det moderne synet argumenteres det for at økningen i forebyggings- og inspeksjonskostnadene vil være mindre enn reduksjonen i feilkostnadene. Målet vil derfor her hele tiden være null defekte enheter, og høy fokus på kvalitet.

Ved produksjon av næringsmidler er det det moderne synet som gjør seg gjeldende, da det til enhver tid vil være et krav om 100% gode og konsumerbare produkter. Jeg vil her understreke viktigheten av at kongruensskvaliteten for et næringsmiddel som poteter skal være fullstendig, dette for å gi leseren den absolutte forståelse for hvorfor dette legges til grunn.

Kongruensskvaliteten må til enhver tid være fullstendig, dette indikerer at poteten må være skadefri og innenfor riktig størrelsesmal. Kritiske faktorer her er ulike skader poteten kan få i løpet av dyrkingsperioden, eksempelvis potetsykdommer som tørråte og skurv, delvis grønnfarge som følge av direkte sollys, vekstsprekker og annet. Skader som påføres poteten under opptak, sortering og lagring, kan for eksempel være delte poteter, poteter utsatt for støt, poteter som er spist på av dyr osv. I løpet av sorteringen, som foregår på to nivå; på potetmaskinen og ved sorteringsanlegget siden, skal alle potetene med slike skader fjernes. Dette er veldig viktig av to grunner, en syk potet kan ødelegge en hel pose i butikken, samtidig som en grønn eller sprukket potet kan ødelegge kundens helhetsinntrykk av den innkjøpte potetposen og derved føre til at en annen potetsort kanskje velges neste gang. Siden prisen på ringerikspotetene er betydelig høyere enn andre poteter er det avgjørende at kunden får det han/hun betaler for, slik at kjøpsopplevelsen til en hver tid er positiv.

Tidsdimensjonen kan imidlertid i mange tilfeller være avgjørende dersom man skal bestemme hvilket syn som er "riktig". Det tradisjonelle synet kan gjelde i et kortsiktig perspektiv hvor man kan tillate seg noen feilenheter, mens det moderne synet krever mer langsiktig og læringsorientert arbeid og eventuelt teknologiutvikling.<sup>29</sup>

#### **4.2.2 Designkvalitetens økonomi – target costing**

Designkvalitetens økonomi kommer til syne ved bruk av target costing rammeverket, og det er her jeg ønsker å legge teoretisk fokus i denne fremstillingen.

Target costing er et strategisk lønnsomhetssystem som oppsto i Japan på 1960-tallet, og som det siste tiåret har spredd seg til den vestlige verden.<sup>30</sup> Det var Toyota som utviklet target

---

<sup>29</sup> Stemsrudhagen J.I., 1998 s. 50

<sup>30</sup> Ansari S.L./ Bell J.E, 1997 s. 3

costing apparatet fordi de var blitt så dyktige på kostnadsreduksjon i selve produksjonsprosessen, at de ønsket å finne andre måter å redusere kostnadene på. De satt fokus på produktutvikling og ressursinnsats, og stilte seg spørsmål om hvordan man kunne beholde eller forbedre produktets kvalitet og funksjonalitet samtidig som kostnadene ble redusert.<sup>31</sup> Japanerne tok utgangspunkt i ”value engineering”, som ble utviklet av amerikanske General Electric under andre verdenskrig, da man ønsket å tilby kundene like gode varer tross begrenset ressurstilgang. Toyota så på dette som en kilde til konkurransefortrinn og gjorde value engineering til et dynamisk kostnadsreduksjons- og profittplanleggingsverktøy.<sup>32</sup> Rammeverket spredte seg raskt i Japansk industri og etter hvert også til vesten, av amerikanske foretak.

Target costing handler om å få økt konkurranseevne gjennom bedre produktutviklingsprosesser, og det fokuseres i litteraturen<sup>33</sup> på tre overordnede målsetninger:

- Reduserte kostnader
- Økt kvalitetsoppfattelse hos kundene
- Redusert ledetid

Målsetningene skal videre oppnås gjennom seks hovedprinsipper for utvikling av produktet:<sup>34</sup> (Punktene utdypes på neste side.)

1. Kundefokus
2. Prisbaserte kostnader
3. Fokus på design av produkt og prosesser
4. Kryssfunksjonelle team
5. Reduksjon av kostnader over livssyklusen
6. Involvering av hele verdikjeden

Disse hovedprinsippene leder til følgende definisjon av target costing:<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Stemsrudhagen J. I, 1998 s. 22

<sup>32</sup> Ansari S.L./ Bell J.E, 1997 s. 3

<sup>33</sup> Ansari S.L./ Bell J.E, 1997 s. 6

<sup>34</sup> Ansari S.L./ Bell J.E, 1997 s. 6 -7

<sup>35</sup> Ansari S.L./ Bell J.E, 1997 s. 11

*Target costing prosessen er et system for styring av fortjeneste og økonomi som er prisbasert, kundefokusert, designfokusert og kryssfunksjonelt. Target costing inkluderer økonomistyringen i de tidligste fasene av produktutviklingen og følger produktet aktivt gjennom hele dets levetid ved aktivt å involvere hele verdikjeden.*

### Kundefokus

Target costing er et markedsdrevet system. Fokus ligger på kundenes ønsker. Kvalitet, funksjonalitet, kostnader og tid skal hensyntas i produktet og prosessene. Kartlegging av kundebehov er avgjørende og virksomheten må fokusere på hva man kan gjøre for å møte disse behovene. Kundefokuset blir derfor en driver av produktutviklingen i bedriften, og gjør seg spesielt gjeldende ved introduksjon av nye eller videreutviklede produkter.

### Prisbaserte kostnader

Target costing systemet setter målkostnad ved å trekke fra ønsket målprofitt fra en konkurransedyktig markedspris (target salgspris). Prisen blir bestemt av kundenes betalingsvilje og forholdene i markedet. Fortjenesten bestemmes av selskapets finansielle krav, og av konkurransen i industrien.

### Fokus på design av produkt og prosesser

Target costing tar hensyn til hele utviklingssyklusen, men hovedfokus ligger på produktets utviklings- og designfase. Hvis alle typer kostnader kartlegges på et tidlig stadium, har man i designfasen mulighet til å påvirke disse. Designerne må ta hensyn til kostnadene ved produktet, teknologien og prosessen, samtidig som designet må samsvare med det kundene ønsker. Dette indikerer en simultan produkt- og prosessplanlegging.

### Kryssfunksjonell involvering

Det gjøres bruk av kryssfunksjonelle produkt- og prosesssteam med medlemmer fra ulike funksjoner i virksomheten, samt eksterne deltakere som leverandører, kunder, distributører osv. Disse teamene følger produktet gjennom hele utviklingssyklusen; fra konseptutvikling til ferdig, leveringsklart produkt.

### Reduksjon av kostnader over livssyklusen

Target costing følger alle kostnadene ved et produkt over hele produktets levetid, med fokus på å redusere disse. Det dreier seg om kostnader sett fra kundens side ved å eie og bruke

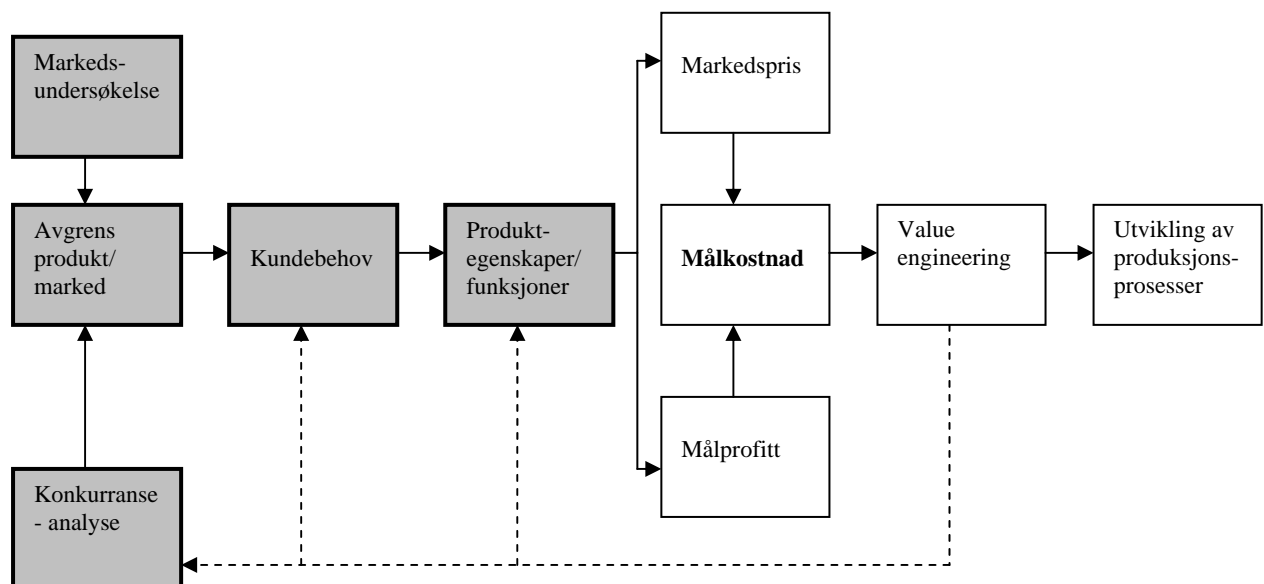
produktet, samt selskapets kostnader med hensyn på utvikling og produksjon av produktet, markedsføring, distribusjon og service.

### Involvering av verdikjeden

Alle medlemmer av verdikjeden involveres, dvs leverandører, forhandlere og kunder. Målet er å utvikle et utstrakt samarbeid, slik at man kan oppnå fordeler ved å bygge opp langsiktige og gjensidig fordelaktige relasjoner.

## **4.3 Target costing prosessen**

Target costing er tett knyttet til virksomhetens konkurransestrategi og produktets utviklingsyklus. Konkurransestrategi definerer målene som en virksomhet må oppnå for å tilfredsstille etterspørselen i markedet og forbli lønnsomme.<sup>36</sup> Target costing integrerer de strategiske variablene med hensyn til markedstrender, kundebehov, teknologiske fordeler og kvalitetskrav i en produktdefinisjon som møter kundenes forventninger til pris, kvalitet og tid. Utviklingsyklusen til produktet kan fremstilles som under:<sup>37</sup>



**Figur 5: Target costing, utviklingsyklusen**

<sup>36</sup> Ansari S.L./ Bell J.E., 1997 s. 21- 22

<sup>37</sup> Ansari S.L./ Bell J.E./ Klammer T./ Lawrence C., 1997 s. 6- 7

Et produkt trenger imidlertid ikke gå gjennom disse fasene etterfølgende. Som figuren viser er utviklingssyklusen en iterativ og sekvensiell prosess. Produkter med lenger utviklingsperiode kan gå gjennom iterasjoner av denne prosessen.<sup>38</sup> Med forandringer i markedsforhold eller teknologi, kan et produkt måtte bearbeides flere ganger før dets ferdige design bestemmes og produksjon kan settes i gang.

### 4.3.1 Hovedaktivitetene i utviklingssyklusen

Target costing på markedsnivå er mest interessant for studiets videre analyse, og det er her fokus vil ligge. Target costing på markedsnivå beskriver første del av utviklingssyklusen, de markerte boksene i figur 5, med hensikt å finne en tillatt kostnad for fremtidige produkter. Tillatt kostnad er kostnaden man ideelt sett må produsere til for å være konkurransedyktige på lang sikt. Hovedaktivitetene er som følger:<sup>39</sup>

- Markedsundersøkelser: har som hensikt å gi informasjon om kundenes behov og ønsker. Slike undersøkelser gjør at man kan definere markedssegment og/ eller produktnisje som man planlegger å satse på.
- Konkurransanalyse: kartlegger hvilke konkurrerende produkter som er tilgjengelige for vår målgruppe, hvordan kundene evaluerer disse produktene og hvordan konkurrentene vil reagere ved introduksjon av nytt produkt.
- Produkt/ marked: defineres ved at man analyserer markeds- og konkurrentinformasjon for å bestemme i hvilket markedssegment man ønsker å rette sin oppmerksomhet.
- Kundebehov: man introduserer et lanseringsprodukt og ber kundene komme med sine reaksjoner med hensyn til produktet. Dette kan føre til redesign av produktet som følge av input fra kundene inntil produktet tilfredsstillende aktuelle krav og behov.
- Produktegenskaper/ -funksjoner: markedssegmenteringen og defineringen av målkundene legger grunnlaget for hvordan produktet skal være, med hensyn til spesielle egenskaper og funksjoner. Det settes krav til produktet og ulike nivå på de aktuelle kravene.

---

<sup>38</sup> Ansari S.L./ Bell J.E., 1997 s. 23

<sup>39</sup> Ansari S.L./ Bell J.E./ Klammer T./ Lawrence T., 1997 s. 7-8

Det er imidlertid viktig å merke seg at profitt, god pris og gode markedsandeler er mål man ønsker å oppnå. Target costing er derfor en handlingsplan som krever engasjement og deltakelse fra alle medlemmene i virksomheten for å nå disse målene.

### **4.3.2 Begrensende faktorer ved target costing teorien**

Det fremkommer visse begrensninger ved teorien om target costing. En rekke bedriftsinterne forutsetninger må være tilstede for at bedriften skal kunne nyttegjøre seg de fordelene som systemet tilbyr. For at bedriften skal kunne implementere target costing systemet slik det beskrives teoretisk, må bedriften være av en viss størrelse og ha tilgjengelige ressurser til å gjennomføre de nødvendige stegene i target costing prosessen. Den kulturelle og organisasjonelle strukturen må være tilpasset target costing. Større bedrifter har som regel et bedre apparat for å kartlegge kundebehov og ønsker, samtidig som de har større makt over sine leverandører og derav mulighet til å presse kostnader.<sup>40</sup> Dette gjør at man kan stille seg spørsmålet om target costing systemene slik de er beskrevet i litteraturen kan implementeres i mindre foretak. Utgangspunktet for mindre bedrifter kan da være definisjonen for target costing, og arbeide ut fra prinsippene i denne. Det er med en slik tilnærming mulig å nyttegjøre seg av target costing rammeverket dersom bedriftens størrelse og struktur ikke tillater fullstendig implementering.

---

<sup>40</sup> Tani T. et al., 1994 s. 72

## 5.0 ANALYSE

### 5.1 Innledning

Jeg vil i dette kapitlet gå gjennom prosessen som Ringerikspotet BA har utført, og knytte dette opp mot target costing rammeverkets fremstilling av et produkts utviklingsyklus.

Historien til Ringerikspotet BA, potetdyrkerlaget som står bak utviklingen av Ringerikspoteten som merkevare, og analysens oppbygning vil først bli presentert. Deretter sammenligner jeg utviklingen av Ringerikspoteten med det hovedprinsippet i target costing definisjonen som er mest aktuelt for Ringerikspotet BA så langt; kundefokus. I analysen vil jeg først se på prinsippene i forhold til den faktiske utviklingen av Ringerikspoteten på vei mot merkebeskyttelse, for deretter å sette dette kritisk opp mot target costing teorien.

### 5.2 Ringerikspoteten– et eksempel på vei mot beskyttelse

Informasjon om Ringerikspotetens historie er hentet fra Ringerikspotet BAs hjemmeside<sup>41</sup>, [www.ringerikspotet.no](http://www.ringerikspotet.no). I omtrent 140 år har den lille poteten fra Ringerike gledet ringerikinger, oslofolk, østlendinger og bergensere. Med sitt særpreg har Ringerikspoteten alltid vært sett på som selve aristokraten blant potetene. Det er en gammel landsort som ikke er krysset frem slik man gjør med potetsortene i dag. Noen få potetknoller ble hentet fra Botanisk Hage i Oslo til gården Søndre By på Ringerike. Her begynte bonden Jens Aabel å dyrke dem. De små røde potetene, også kalt Aabler, ble etter hvert solgt på torget i Kristiania under navnet Ringerikspoteter. Poteten var liten og gav lav avling, men folk likte den og var villig til å betale mer enn for "vanlige poteter". Da som nå, ser det ut til at den ble betalt med minst dobbel pris i forhold til andre potetslag. Ringerikspoteten dyrkes på de solrike åkrene ved Tyrifjorden på Ringerike, og det kalkrike jordsmonnet samt det gode klimaet er avgjørende for potetens smaksrikdom og fine røde farge.

Fra 1935 fikk dyrkingen av Ringerikspoteter et stort oppsving ved etableringen av Ringerike potetsalgslag. Laget som da var det eneste i Norge, skulle bare arbeide med å markedsføre og selge Ringerikspoteter. Laget fikk etter hvert samarbeid med Gartnerhallen og solgte potetene på Østlandet og i Bergen. I en utredning fra Landbruksdepartementets potetkomitè fra 1935

---

<sup>41</sup> <http://www.ringerikspotet.no/index.php?id=128528>

står det følgende om Ringerikspoteten: *"Ringerikspoteten dyrkes vesentlig for salg på Oslomarkedet, og har en avgrenset kundekrets særlig blant de noe bedrestillede familier."*

På 1990-tallet begynte mattrendene i Norge å endre seg, dette på grunn av bedre økonomi i husholdningene, samt økt fokus på tradisjonsmat og lokale matretter. Interessen for gode råvarer og til dels eksklusiv matlaging økte sterkt. Særlig økte interessen for røkfisk og lutefisk med Ringeriks- og mandelpoteter som tilbehør. Dette førte til økt etterspørsel og produksjon. Med utgangspunkt i dette ble Ringerikspotetdyrkerlaget opprettet i 1998, og bestod fra starten av 6 gårder og produsenter i Hole og Ringerike. To av de seks produsentene er i slekt med den tidligste potetgründeren Jens Aabel: Anne Berte Lerberg på Lerberg på Ask og Anders Øren på Øren i Haug. De andre gårdene i laget er Fekjær (John Fekjær), Gusgården (Ole Peter Thingelstad), Frøhaug (Nils-Erik Frøhaug) og Vaker (Ottar Riis Strøm).

Potetdyrkerlaget var fra først av en interesseorganisasjon som skulle fremme potetdyrkernes interesser, men produsentene så fort mulighetene med felles pakking og egen emballasje med logo. Organisasjonen Matmerk tok kontakt med potetdyrkerne i 2002 fordi de mente Ringerikspoteten var godt egnet for å få opprinnelsesmerke, og beskyttelse på EU-nivå. I 2003 ble Ringerikspotet BA etablert, og bedriften ble registrert i Foretaksregisteret 17.7.03. Ved etableringen ble det utarbeidet stiftelsesprotokoll, vedtekter og en forretningsavtale mellom eierne. Viktige drivere for etableringen ble: økt tilgang til ressurser, fellesskap, produksjon i tilstrekkelige volum og ny markedsføringsadgang. Det ble klart at laget ville arbeide for at produksjon av poteten burde foregå på Ringerike, og arbeidet med søknaden om beskyttet opprinnelsesbetegnelse for Ringerikspoteter ble påbegynt sommeren 2002. Motivasjon for dette arbeidet har imidlertid ligget på flere nivå, hvor beskyttet opprinnelsesbetegnelse skal:

- Sikre at Ringerikspoteten dyrkes på en slik måte at dens unike kvaliteter blir ivaretatt
- Fremme lokal verdiskaping og stolthet
- Fortelle historien om den spesielle poteten
- Og ikke minst føre til:
  - økt inntjening
  - økte volumer
  - flere arbeidsplasser på gårdene
  - tryggere fremtid for nye generasjoner



For å oppnå en beskyttet opprinnelsesbetegnelse har Ringerikspotet BA måttet dokumentere en objektiv og svært nær sammenheng mellom de påstander som tilskrives det aktuelle næringsmidlet og næringsmidlets geografiske opprinnelse. Med geografisk miljø forstås her både naturbetingede og menneskelig forhold, slik som for eksempel spesielle klimatiske forhold, jordsmonn eller produksjonsmetoder.<sup>42</sup> Hovedkravene som Ringerikspotet BA må forholde seg til og tilfredsstillende for å få merkebeskyttelse er følgende:<sup>43</sup>

- Næringsmiddelets produktbetegnelse må angi navnet på et geografisk område/ sted  
→ *Ringerikspotet*
- Næringsmiddelet må ha sin opprinnelse i dette området/ stedet  
→ *Ringerikspoteten har i manns minne blitt dyrket på Ringerike, og opprinneshistorien er godkjent av Mattilsynet i første ledd av behandlingsprosessen.*
- Næringsmiddelets særegne kvalitet, omdømme eller andre kjennetegn må hovedsakelig eller fullstendig kunne tilskrives det definerte området/ stedets geografiske miljø  
→ *Ringerikspoteten må dyrkes innenfor et nærmere angitt område for landskapsområdet Ringerike i Ringerike og Hole kommuner. Poteten skal forbli en lokal potetsort på Ringerike, og produseres under strenge regler med hensyn til kvalitet*
- Næringsmiddelet må være produsert (råvarer), bearbeidet og foredlet i det definerte området  
→ *All produksjon også av settepoteter, sortering og pakking må skje innenfor det samme området for å få godkjennelse, for Ringerikspotetene er dette et avgrenset til landskapsområdet (jordbrukslandskapet) Ringerike i Ringerike og Hole kommuner.*

En slik merking av poteter finnes bare for noen få andre potetslag i Europa. Det er to sorter i Frankrike, en i Finland, en i Nederland og en på Jersey. Jersey Royal poteten har vært et viktig foregangseksempel for ringerikspotedyrkerne, da denne tidligpoteten som kun dyrkes på den lille kanaløya, fikk beskyttet opprinnelsesmerking i 1997.

---

<sup>42</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>

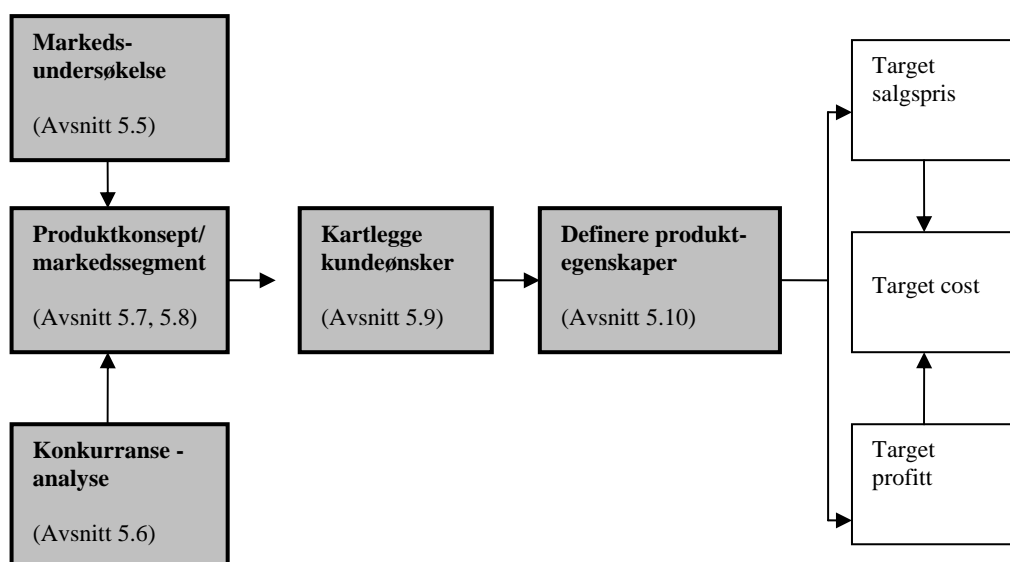
<sup>43</sup> <http://www.beskyttedebetegnelser.no/>

Ringerikspotetprosjektet ble gjort mulig ved hjelp av utviklingstilskudd fra Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND) på 50 % av godkjente kostnader vedrørende selve søknaden om merkebeskyttelse, samt til det forretningsmessige i Ringerikspotet BA. Herunder følgende hovedposter; prosjektledelse, dokumentasjon, forretningsutvikling, design og emballasje, kompetanseutvikling og studietur, samt til tjenester fra Matmerk/ Matforsk. De resterende kostnadene måtte dekkes inn ved egen innsats fra medlemmene.<sup>44</sup> Av andre småskala produsenter som ved hjelp av utviklingstilskudd fra SND har klart å etablere marked for sine produkter, er blant andre Rørosmeieriet AS, [www.rorosmeieriet.no](http://www.rorosmeieriet.no), som med Økologisk Tjukkmjølke fra Røros har fått tildelt merket «Beskyttet geografisk betegnelse», samt Eiker Gårdssystemer, [www.eikergardsystemer.no](http://www.eikergardsystemer.no).

### 5.3 Analysens oppbygning

Ringerikspotet BA har ikke benyttet target costing i utviklingen av sitt produkt. Enkelte av medlemmene har hørt om en del av verktøyene innenfor target costing, men selve rammeverket var ukjent.

Jeg vil i det følgende gå gjennom produktutviklingsprosessen til Ringerikspotetene, og for å sikre kontinuitet i gjennomgangen vil jeg ta utgangspunkt i den sekvensielle prosessfremstillingen for target costing på markedsnivå, som vist i figuren under.



Figur 6: Target costing, utviklingssyklus på markedsnivå

<sup>44</sup> Samtale med Lerberg A.B. 27.12.2005

## 5.4 Kundefokus

Siden target costing systemet er markedsdrevet, er det kundene som i stor grad bestemmer. Derfor skal kundenes ønsker med tanke på kvalitet, funksjonalitet og kostnader være inkorporert i produktet og prosessene. Det er derfor kritisk å kartlegge hva kundene ønsker i dag og i fremtiden, og hva man skal gjøre for å tilfredsstille disse behovene. En target cost, som er det endelige mål på kostnadene ved fullstendig gjennomført analyse, kan ikke oppnås dersom man ofrer produktegenskaper som kundene ønsker, reduserer kvaliteten eller ytelsen til produktet, eller ved å utsette markedsintroduksjon. Man kan derfor i stor grad si at kundefokuset driver produktutviklingen i selskapet.

I følge teorien om target costing skal trender i markedet og kundenes behov være utgangspunkt for nye produktkonsept, som vist i figur 6. Det er dette som utgjør grunnlaget for target costing på markedsnivå, jamfør oppgavens teoridel. Når produktkonseptet er klarlagt vil man kunne definere ønsket markedssegment. Deretter er det kritisk å identifisere og kartlegge målkundenes eksplisitte behov og ønsker, og inkludere dette i egenskapene til produktet, og derunder dets design. Dette kan illustreres som en sekvensiell prosess hvor man går gjennom ulike stadier. Det er imidlertid sterk korrelasjon mellom flere av stegene, ved at de ulike prosessene påvirker og har innflytelse på hverandre.

I en kvalitativ markedsanalyse om spesialprodukter, utført for Stiftelsen Godt Norsk av Norsk Gallup Institutt AS<sup>45</sup>, konkluderes det at markedet for spesialprodukter oppfattes å være i tydelig vekst både nasjonalt og internasjonalt. Dette indikerer gode fremtidsmuligheter for aktører i bransjen. Kvaliteten på slike produkter plasseres i et svært utvidet begrep. Det handler om kjerneverdier ved produktet, ved at det skal være delikat, ekte og uten tilsetningsstoffer. Det sees også i et mye større perspektiv hvor estetisk innpakning, presentasjon i butikken og salg gjennom kyndig betjening er viktige momenter. De viktigste motivasjonsfaktorene for kjøp av spesialprodukter kan oppsummeres i behovet for fornyelse, det gir status og prestisje, samt trygghet for at maten er ren og ekte.<sup>46</sup>

Det er i følge undersøkelsen uenighet blant forbrukerne om norsk mat generelt er av bedre kvalitet enn utenlandsk, eller om det faktisk er omvendt. Det finnes representanter for begge syn blant både forbrukere og kjøpmenn. Det synes å bety lite hvor i landet maten kommer fra,

---

<sup>45</sup> Korsgaard H., 2001

<sup>46</sup> Korsgaard H., 2001, s. 5

men at produkter kan tilbakeføres til et konkret sted, har imidlertid en viss betydning. Dette gjelder spesielt dersom man assosierer et bestemt produkt til et spesielt geografisk område.<sup>47</sup> Kjøp av spesialprodukter er som oftest planlagt, ikke på impuls, og forbrukeren vet som regel på forhånd hva han/hun søker. Det er preferanser for å kjøpe slike produkter i fullsortimentsforretninger, dette for å kunne gjøre alle innkjøp på ett sted. Kombinasjonen av mengdehandel på lavprisbutikkene og spesialprodukter i spesialforretninger er imidlertid et vanlig handlemønster for mange i dag. Spesialprodukter handles fortrinnsvis i helgene, og det er ofte mannen i huset som står for en stor del av beslutningene, men dette er ikke entydig. Videre i rapporten fremkommer det at såfremt prisen ikke er avskrekkende høy, er segmentet lite prisfokusert. De handler i stedet litt mindre. Det er uenighet om hvor i butikken man ønsker å finne spesialproduktene. Samlet på ett sted eller sammen med lignende standardvarer, det er blant forbrukerne gode argumenter for begge. Ufravikelige krav er imidlertid at dette bør selges over betjent disk, slik at man kan spørre og få veiledning og informasjon hvis ønskelig. Det har i denne forbindelse fremkommet forslag om konsepter av typen ”butikk i butikk”. Spesialproduktene vil vinne mye på bedre eksponering i butikken og mer synlig plassering overfor kundene. Produsentene på sin side bør bidra med mer informasjon om produkt og produksjon, og fremme seg ved hjelp av salgspakater og annen egnet reklame.<sup>48</sup>

#### **5.4.1 Kundefokus i utviklingen av Ringerikspotet**

Ringerikspotet BA har vært gjennom en lang og svært omfattende prosess preget av mye arbeid og kollektiv tankevirksomhet for å nå den posisjonen de har i dag. Medlemmene i Ringerikspotet BA har hatt ulike samarbeid med Matmerk, SPIN (Senter for produktutvikling i næringsmiddelindustrien) og designbyrået Uniform<sup>49</sup> i dette arbeidet. I april 2003 startet potetdyrkerlaget å utforme sin designprofil, med logo, emballasjedesign og markedsmateriell som på en helhetlig måte har som hensikt å kommunisere og underbygge verdiene som ligger i Ringerikspotetene. I dette arbeidet kom Yvonne Aabø fra SPIN inn som en ekstern part og ledet en idédugnad med medlemmene i Ringerikspotet BA. Hensikten var å utforme en god designprofil, hvor alle medlemme fikk anledning til å diskutere og bearbeide verdier, assosiasjoner og budskap. Man stilte seg spørsmålet: *hva gjør poteten unik?* Oppsummert kom medlemmene under idédugnaden frem til følgende:<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Korsgaard H., 2001, s. 6

<sup>48</sup> Korsgaard H., 2001, s. 6

<sup>49</sup> <http://www.uniform.no/>

<sup>50</sup> Lerberg A.B., 2003 s. 7

### Rasjonelle egenskaper

- Ringerikspoteten har et unikt utseende; ”smilehull og ring”
- Den er svært smaksrik
- Den har gode kokeegenskaper
- Det er en lang historie og tradisjon for å dyrke, og spise, Ringerikspoteter
- Klimaet og jordsmonn på Ringerike er spesielt godt egnet til potetdyrking
- Den er Norges eneste nisjepotet

### Emosjonelle verdier

- Ringerikspoteten er en bærer av tradisjon og kultur
- Den er litt luksus (gourmet), og passer spesielt godt når det er selskap (tradisjonelt var det ”fiffen” i Oslo som spiste Ringerikspotet...)
- Den er annerledes
- Den forbindes med festanledninger: ”(før)julepoteten”
- Landskapet på Ringerike – solrike sletter og lite nedbør
- Den knyttes til spesielle retter (rakfisk/lutefisk)

Man ønsket med dette å avdekke egenskaper og assosiasjoner knyttet til Ringerike og Ringerikspotetene som kunne danne en basis for historiefortelling og merkevarebygging rundt produktet. Dette kunne grovt deles opp i rasjonelle og emosjonelle verdier, og fokus retter seg mot historie og tradisjon, natur, klima og produksjonsprosess, og selvfølgelig smak og andre egenskaper ved poteten. Ut fra dette kan man konkludere med at Ringerikspoteten er mye mer enn en vanlig matpotet og konsumvare, dette ved å i tillegg vektlegge emosjonelle verdier. Og det er det som gjør den unik, både for forbruker og produsent.

## 5.5 Markedsundersøkelser

Et stadig større fokus på mat og verdien av kvalitetsråvarer, nisjeprodukter og spesialiteter ligger til grunn for en økt satsning på utviklingen av merkevaren Ringerikspotet. Potetdyrkerlagets timing for igangsettelse av prosessen var imidlertid også sterkt sammenfallende med introduksjonen av Verdiskapningsprogrammet for mat som ble iverksatt av SND i 2001<sup>51</sup>. Nye internasjonale rammebetingelser gjør at bønder i dag må tenke nytt og annerledes. Landbruksdepartementet har lansert en offensiv strategi kalt ”Landbruk pluss”, og Matprogrammet til Innovasjon Norge er et viktig element i denne satsingen. Matprogrammet skal skape nye muligheter for norsk landbruk ved å gi økonomisk støtte og derav bidra til styrket konkurransekraft og økt lønnsomhet i bedrifter som har vilje og evne til å utnytte mulighetene i markedet. Programmet skal sikre mangfold av norske matprodukter med høy kvalitet som forbruker er villig til å betale for, og skal bidra til en positiv utvikling og verdiskapning i hele verdikjeden innen norsk landbruk og i norsk næringsmiddelindustri.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> [http://www.innovasjon norge.no/templates/Page\\_Meta\\_\\_\\_\\_49886.aspx](http://www.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta____49886.aspx)

<sup>52</sup> [http://www.innovasjon norge.no/templates/Page\\_Meta\\_\\_\\_\\_49886.aspx](http://www.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta____49886.aspx)

Fra 1. januar 2004 overtok Innovasjon Norge oppgavene til blant andre SND, og har videreført Matprogrammet som innehar følgende hovedpunkter:<sup>53</sup>

- Markedsmuligheter skal vurderes nøye for å finne beste distribusjonsløsning og markedskanal.
- Markedsbehov skal stå i fokus, med innovativ og markedsorientert produktutvikling. Kvalitet, tradisjon, historie og design skal bygge opp om produktets profil, og være drivere for å oppnå høy pris på produktet. Det hevdes i Matprogrammet at produkter som har fått et merke under Matmerks merkeordninger, ”Spesialitet” eller ”Beskyttet betegnelse”, lettere får høykvalitetsprofil og derav høyere pris i markedet.
- Programmet prioriterer bedrifter og prosjekter som kan bidra til økt bruk av gode norske råvarer og norske ferdigvarer, og vektlegger dessuten mulighetene som ligger i et tettere samarbeid om råvarer og produkt, samt gjennom salg og distribusjon.
- Programmet skal bidra til å bevare og utvikle arbeidsplasser i næringsmiddelindustrien, samt videreutvikle et allsidig og moderne landbruk og bevare det norske kulturlandskap med spredt bosetting.

Verdiskapningsprogrammet har lagt forholdene til rette og gjort det mulig for Ringerikspotet BA og flere andre norske aktører å satse på spesialprodukter og nisjeproduksjon i landbruket. Programmet har fungert som en rettesnor for produsentene, samtidig som det krever grundig begrunnelse fra den enkelte produsent for å få innvilget søknad. Programmet fordrer derfor stor individuell innsats hos søkerne både i for- og etterkant av søknadsprosessen.

Ringerikspotet BA har videre i sitt arbeid med å kartlegge trender i markedet, tatt utgangspunkt i en pilotrapport utarbeidet av Advice Analyse for Nordisk Ministerråd<sup>54</sup>, som ledd i TverMerk- prosjektet. Dette er et tverrsektorielt samarbeid om merking av matvarer, hvor man har belyst forbrukernes generelle kjennskap og holdning til merking av matvarer og vareinformasjon. Rapporten er utarbeidet ved hjelp av 15 intervjuer fordelt på de tre nordiske

---

<sup>53</sup> [http://www.innovasjon norge.no/templates/Page\\_Meta\\_\\_\\_\\_52349.aspx](http://www.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta____52349.aspx)

<sup>54</sup> Hansen P.J./ Marckmann B. M., 2000

landene: Norge, Sverige og Danmark, hvor det innenfor hvert land har blitt valgt ut ulike butikktyper og forbrukertyper, ut fra hypoteser om forbrukernes ulike motivasjon.

I rapporten fremkommer det at det store flertall av forbrukerne (70%) mener at det nåværende nivå på vareinformasjonen for matvarer er tilstrekkelig og oppfyller deres behov. Samtidig mener 69% av forbrukerne at man generelt kan stole på de opplysningene man får oppgitt på produktene. Ut av det kan man konkludere med at det store flertall av forbrukerne er fornøyd og stoler på de opplysningene de mottar.<sup>55</sup> Likevel fremgår det av rapporten at forbrukerne stiller en rekke krav til politikere og myndigheter om å arbeide for mer fullstendig vareinformasjon. Hovedfokus ligger på følgende punkter:<sup>56</sup>

- Opprinnelsesland
- Produksjonsdato
- Næringsdeklarasjon/ ingrediensliste
- Ethiske forhold, dyrevelferd og miljøforhold
- Kontroll med bruk av konserveringsmidler og andre tilsetningsstoffer
- Uttalelser om produkter fra uavhengige eksperter og myndigheter
- Vareinformasjon bør være i form av tekst. Merker kan forvirre forbrukeren

Ovenstående punkter tyder på at mange forbrukere har et udekket informasjonsbehov ved innkjøp av matvarer, samtidig som det også er en viss bekymring for om mer informasjon på matvarene vil føre til mer forvirring enn gagn. Spesielt gjelder dette bruken av merker og symboler. Det er derfor viktig å gjøre det enkelt for forbrukerne å finne frem i merkejungelen, ved å ha en tydelig profil og jobbe med å få et godt innarbeidet merke. Ringerikspotet BA har jobbet aktivt med å markedsføre potetene, og gjøre sin bedrift og sitt produkt kjent blant forbrukerne. Produktet har blitt fremmet på ulike matmesser, på "Bondens marked" og andre markeder, via ulike salgskanaler som spesialbutikker og lokale forhandlere, samt i mattidsskrifter og gjennom ulike presseoppslag. De fokuserer på beskyttelsesmerkingen av potetene, til tross for at beslutningsprosessen hos myndighetene ikke er avsluttet. Dette for å forberede forbrukerne på hva som forhåpentligvis kommer, og hva som ligger bak og er betydningen med at potetene er merket på en slik måte. Ringerikspotet BA har i tillegg tatt i betraktning ulike tilbakemeldinger fra kunder og distributører hva som etterspørres i

---

<sup>55</sup> Hansen P.J./ Marckmann B. M., 2000 s. 45

<sup>56</sup> Hansen P.J./ Marckmann B. M., 2000 s. 51

markedet, og forsøkt å tilpasse seg deretter. I henhold til target costing teorien, har man her benyttet markedsundersøkelser til kartlegging av trender i markedet, for å definere marked og/eller produktnisje som man planlegger å utnytte.

### **5.5.1 utfordringer**

Ringerikspotet BA har vært veldig heldig med tidspunkt for igangsettelsen av sitt prosjekt. De startet opp arbeidet med å søke merkebeskyttelse i en tid da fenomenet var forholdsvis nytt. Dette har gjort at tilgangen på aktuelle markedsundersøkelser og annen nyttig og relevant informasjon har vært lett tilgjengelig. Ringerikspotet BA har derfor benyttet eksternt gjennomførte markedsundersøkelser for å kartlegge forbrukernes holdninger til matmerking og nisjeprodukter. Dette har vært både kostnads- og tidsbesparende i oppstartsfasen av prosjektet, og gjort at medlemmene har kunnet konsentrere seg mer om andre aktuelle problemstillinger.

En av hovedutfordringene i å utvikle et beskyttelsesmerket nisjeprodukt ligger i å skape tillitt hos kundene. Produsentene må hele tiden sørge for og forsikre kunden om, at de får det produktet som er lovet, med tilfredsstillende kvalitet. Det må opparbeides et merkenavn som forbrukeren assosierer med produktet, og dette må være tydelig. Det må etterstribes at vareinformasjonen på produktet er så fullstendig, nøyaktig og konkret som mulig, slik at forbrukerne lett kan orientere seg om produktet og forstå hva de ulike merkebeskyttelsene betyr. For å hele tiden være oppdatert på hva som etterspørres i markedet, kan det være hensiktsmessig å gjennomføre markedsundersøkelser med jevne mellomrom, og om nødvendig tilpasse produktet, produktegenskaper eller salgskanaler for til enhver tid å møte aktuelle behov.

## **5.6 Konkurransanalyse**

I denne fasen ønsker man å kartlegge bedriftens konkurranseposisjon, for å forstå hvilken effekt markedet kan ha på bedriften. Man kan stille seg følgende spørsmål: *Hvordan er vår posisjon i forhold til våre konkurrenter? Hvem er våre kunder?* Dette for å identifisere hvor bedriften befinner seg med hensyn til konkurrenter, markeder og kunder, slik at man på grunnlag av dette kan avgjøre hvor man selv ønsker å være i fremtiden. Slik kartlegging kan



bedre forståelsen for de mulighetene som kan danne grunnlaget for selskapets virksomhet, samtidig som trusler avdekkes og mulige tiltak kan iverksettes for å overkomme dem.<sup>57</sup>

På et strategiseminar i mars 2003 utarbeidet Ringerikspotet BA i samarbeid med Matmerk en SWOT- analyse for å analysere bedriftens nøkkelfaktorer. Bedriftens konkurransesituasjon er analysert på en grundig og tilfredsstillende måte. Bakgrunn for å foreta en SWOT- analyse, er behovet for identifisere i hvilken utstrekning organisasjonens nåværende/ planlagte strategi er i samsvar med bedriftens sterke og svake sider, og om disse sidene ved organisasjonen er av en slik karakter at de kan benyttes av bedriften for å møte de utfordringene og endringene som finnes i bedriftens omgivelser.<sup>58</sup> Styrker, svakheter, muligheter og trusler ved å satse på Ringerikspoteten og å søke beskyttet opprinnelsesbetegnelse for denne er kartlagt, og kan oppsummeres som følger:<sup>59</sup>

#### **Styrker**

- Felles historie og lang tradisjon med produksjonen
- Godt produksjonsgrunnlag med utgangspunkt i klima og jordsmonn
- Lang erfaring og kompetanse på dyrking
- Omstillingsvilje og evne hos medlemmene

#### **Svakheter**

- Felles salg og markedsføring
- Felles pakking
- Felles distribusjon
- Dårlig på distribusjon og innsalg
- Dårlig på større leveranser, pga for liten produksjon

#### **Muligheter**

- Markedsmessig god timing, interesse og betalingsvilje for spesialitetsprodukter
- Ringerikspoteten er gourmetpotet nr. 1
- Felles styrke mot dagligvarehandelen
- Nærhet til markedet
- Forutsetninger for mer stabil kvalitet og bedre leveringsdyktighet
- Større volum, høyere pris, mer rasjonelt arbeid, og derav bedre lønnsomhet
- Utvide sesong og øke bruksområdet
- Bedre kvalitet/ kontroll
- Vilje til felles satsning og investeringer (felles pakking, felles markedsføring)
- Stolthet, fellesskap og tro på prosjektet

#### **Trusler**

- Ikke løsning på området innsalg/ distribusjon
- Volum
- Ikke oppnåelse av akseptabel pris, økonomisk krise
- Ikke stabil kvalitet
- Myndighetenes innblanding
- Omgivelsenes innblanding
- Fellesskapet må fungere i fremtiden
- Økt potetimport
- Åpenbart urimelige krav fra EU eller norske myndigheter
- Vanskelig å innarbeide kultur, verdi, holdninger i samfunnet

Ut fra SWOT- analysen har Ringerikspotet BA mange interne styrker som er avgjørende for suksess i en slik prosess. Produktet i seg selv er driveren, med sin historie og tradisjon.

Produksjonsgrunnlaget i området, og medlemmenes erfaring, kompetanse og holdninger, er

<sup>57</sup> Roos G./ Roos J./ Von Krogh G., 2002 s. 87

<sup>58</sup> Roos G./ Roos J./ Von Krogh G., 2002 s. 191

<sup>59</sup> Lerberg A.B., Møtereferat fra møte 5.-6.mars 2003

også avgjørende suksessfaktorer. De eksterne mulighetene som forespeiles i markedet er også av stor betydning, gjennom nærheten til markedet og styrken i produktet og dets kvalitet. Ved å treffe markedet på riktig måte, ligger det her innbakt et stort potensial for å kunne lykkes, da markedet synes å være mottakelige for denne typen produkter.

Summerte svakheter internt og trusler eksternt er også av betydning, men disse synes å ligge på et håndgripelig nivå. De fleste svakhetene ligger i hvordan man skal få produktet ut i salgskanalene og til forbruker. Her har det vært rom for utvikling og forbedringer underveis i prosessen, og felles pakking og distribusjon er nå godt administrert i laget, med nytt pakkeri og gode leveringsavtaler. I dette ligger også at en del av truslene i markedet er eliminert. Økt import er imidlertid en mulig trussel for potetdyrkerne, men ingen nasjonale poteter er trukket frem som direkte truende konkurrenter. Ut fra dette kan man konkludere med at det ikke finnes direkte identifiserte konkurrenter på lik linje med Ringerikspotetene, dersom disse oppnår merkebeskyttelse. Ringerikspotet BA har identifisert sin konkurranseposisjon på et noe overordnet nivå, og det kunne muligens her vært hensiktsmessig å gå mer grundig inn i de enkelte punktene. Og utført en ytterligere analyse av potensielle konkurrenter i det nasjonale markedet.

### **5.6.1 utfordringer**

Hovedutfordringen her ligger i å forstå markedet og omgivelsene man opererer i, og tilpasse seg dette. Man må identifisere sine potensielle kunder og konkurrenter, og derav holde seg oppdatert på konkurransesituasjonen i markedet man er en del av. Det er viktig å styrke egen posisjon ut mot kundene i forhold til konkurrentene, og herunder kan innsalg til grossister og butikker, samt distribusjon av produktet være flaskehals. Salgsvolum kan i denne forbindelse fremstå enten som et problem, ved at produksjonen og tilbudet av produktet ikke svarer til etterspørselen, eller ved at man har en produksjon som overstiger tilbudet i markedet. Sistnevnte var i begynnelsen, før innpass hos Norges Gruppen og BAMA, en stor utfordring for Ringerikspotet BA som i stor grad måtte levere potetene i mindre kvanta til mange små grossister og butikker i østlandsområdet. Noe som var svært tidkrevende og dyrt, både med hensyn til personalkostnader, frakt og individuelt innsalg, mersalg og oppfølging. Riktige og gode salgskanaler er en forutsetning for tilfredsstillende salgsvolum, og utfordringen ligger i å forhandle frem og sikre disse. For å lykkes er det også avgjørende, og dessuten et krav i regelverket, at gruppen av merkebeskyttede produsenter, fellesskapet, er

samstemt og jobber mot felles mål. Dette kan kreve nye måter å arbeide på, og være krevende både for den enkelte produsent og for fellesskapet.

## **5.7 Produktkonsept**

Ringerikspotet BAs visjon har gjennom hele merkebeskyttelsesprosessen vært retningsgivende: *”Ringerikspotet skal være en sesongbasert smakspotet for matglede og festlige anledninger”*<sup>60</sup> Ut fra visjonen forstår man at Ringerikspoten er ikke et hverdagsprodukt. Ringerikspotet er noe man spiser i helgen, når man skal unne seg noe spesielt godt, når man har gjester på besøk, og til fest og høytid, spesielt i forbindelse med julen. (Selvfølgelig er det noen som også velger å spise Ringerikspotet til hverdags – men det er ikke dette budskapet som skal formidles!) Samtidig skal det være noe ”folkelig” ved Ringerikspoteten. Slik som tradisjonsretter som lutefisk og rakfisk er ”usnobbete”, er også Ringerikspotet det. Designprofilen har som hensikt å kommunisere dette. Det skal handle om matglede og fellesskap, ikke gourmet og høykultur. Dette gjenspeiles i Ringerikspotet BAs profil, og kommer tydelig frem på hjemmesiden og emballasjen. Det har hele tiden vært viktig å rekruttere yngre forbrukerne, og man har derfor valgt å holde seg unna et alt for tradisjonspreget design (”bunadskultur”). Det man i stedet ønsker å spille på er ”det gode liv på landet” – både før og nå., da det er nettopp dette mange storbybeboere drømmer om og tenker på, når man snakker om ”de gode gamle dager”. Med utgangspunkt i sin visjon, har Ringerikspotet BA formet sine kjerneverdier som skal kommuniseres ut til forbrukeren:

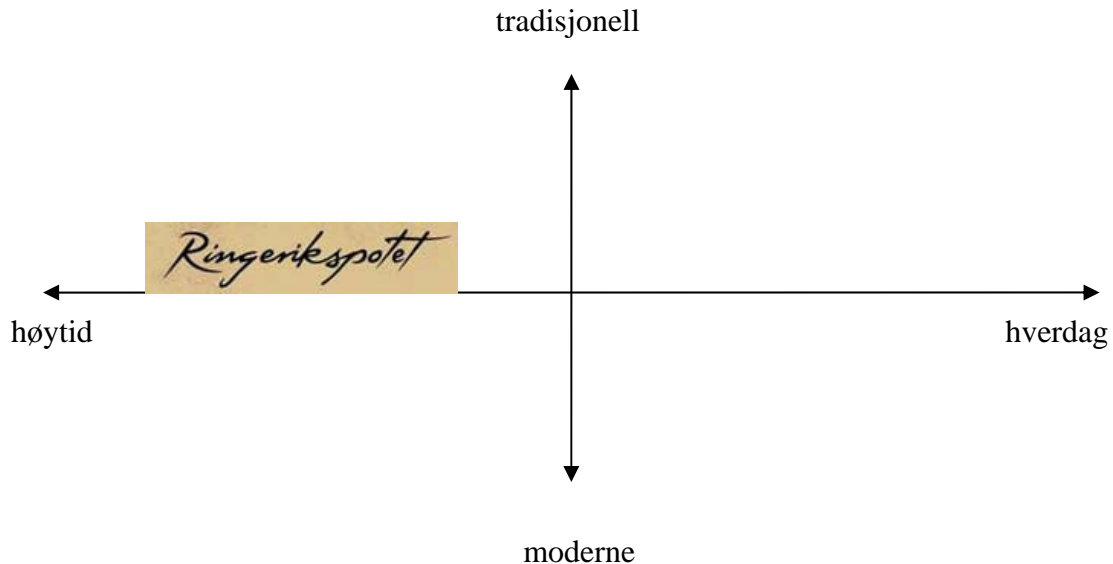
- Matglede og fellesskap
- Selskapelighet og høytid (uten å være snobbete)
- Varme og ”det gode livet på landet”

Potetdyrkerlaget har jobbet med mange interessante retninger for posisjonering av Ringerikspoteten. Til tross for å være ganske ”uspennende” som potet, har den mange unike kvaliteter å spille på. Man kan rendyrke det tradisjonelle på den ene siden, eller understreke elementer som smak, høytid og eksklusivitet på den andre. En tredje mulighet er å fremheve verdier som unike klimatiske forhold, omtanke og kjærlig behandling i hele verdikjeden.

---

<sup>60</sup> Lerberg A.B., 2003 s. 3

Figuren under viser de ulike retningene for posisjonering, og posisjonen Ringerikspotet BA har valgt for sitt produkt: <sup>61</sup>



**Figur 7: Posisjonering Ringerikspotet BA**

Ringerikspotet BA har valgt å posisjonere seg som vist i figuren, altså midt mellom tradisjonell og moderne, og samtidig en halvdel over på den formelle aksene og høytidsfokus. Grunnen til dette er at Ringerikspotet ikke er et hverdagsprodukt, men noe man spiser i mer spesielle anledninger. Samtidig er det noe folkelig over poteten, dette skal også komme frem i designprofilen, og gjøre produktet attraktivt for unge, og selvfølgelig også eldre, forbrukere. Fokus på design og kvalitet skal gjøre produktet mer attraktivt og derav lede til økt etterspørsel og interesse i markedet. Målsetningen er at Ringerikspotet skal bli en kjent merkevare i Norge, som "Gourmetpoteten nr 1". For å bygge en merkevare er det viktig å være konsekvent budskapet som formidles om produktet – i alle kanaler, for eksempel ved personlig kontakt, PR, reklame, annonsering, web og i selve produktpakningen. For dagligvarer er emballasjen den viktigste kanalen for kontakt med forbrukerne, og den som i svært mange tilfeller avgjør om det blir salg eller ikke. Utvikling av design og emballasje har derfor stått sentralt i dette prosjektet. Se vedlegg 1; "Designprofil". Et godt design og en solid merkevare bygger på faktiske fordeler og verdier ved produktet. Disse fordelene kan være både rasjonelle, eller funksjonelle, og emosjonelle – mer følelsemessige. Fordelene må

<sup>61</sup> Samtale med Lerberg A.B, 20.6 2005

relateres til behov hos forbrukerne – og være interessant for dem. De må også være unike i forhold til konkurrentene i markedet man befinner seg. Ringerikspotet BA har funnet sitt produktkonsept, og det er i vesentlig grad designdelen som gjør at de i skiller seg ut fra andre sammenlignbare produkter. De har skapt et totalprodukt, hvor både kongruensskvalitet og designkvalitet er avgjørende faktorer. Siden kongruensskvaliteten forutsettes optimal for potetene ved levering, er det designdelen som i størst grad har stått i fokus. Ringerikspotet BA har, i tråd med target costing teorien, utviklet Ringerikspotetens produktkonsept på en meget gjennomtenkt og gjennomarbeidet måte. Det at de har trukket inn profesjonelle eksterne aktører i denne prosessen har vært med på å styrke troverdigheten til det endelige produktkonseptet de har valgt å gå videre med og presentere for forbrukerne.

### **5.7.1 utfordringer**

Den største utfordringen her er å finne riktig posisjon i markedet. Dette krever at gruppen i fellesskap utarbeider en gjennomtenkt visjon for produktet, samtidig som man må definere de kjerneverdiene man har som mål å etterleve og kommunisere ut til forbrukerne. Samarbeid og enighet blant alle medlemmene i gruppen er viktig, for å kunne formidle visjonen og verdiene ut i markedet på en fullstendig og riktig måte. Medlemmene i Ringerikspotet BA har gjennom prosessen kommet frem til visjon og kjerneverdier som alle medlemmene stiller seg bak og videreformidler i markedsføringsøyemed. Ringerikspoteten har, med sin historiske ballast og det stedsangivende navnet, et konkurransefortrinn ved at det skaper assosiasjoner hos kundene. Dette er en fordel som kan benyttes i markedsføringssammenheng, ved at man kobler flere ulike aspekt til det aktuelle produktet.

Designutformingen på totalproduktet har krevd mye tid og ressurser i utviklingsprosessen, for å skape et produkt som tydelig skiller seg ut fra substituerende produkter. I det tidlige arbeidet lå utfordringen for Ringerikspotet BA her i å få forståelse hos samtlige av produsentgruppens medlemmer, for viktigheten av en slik designprofil, og derav aksept for medfølgende kostnader. Eksterne konsulenttjenester av slikt format, samt bruk av designbyrå for ”skape” et produkt, har tradisjonelt sett ikke vært mye benyttet ved potetproduksjon. Videre har utfordringen ligget å utforme et design som på best mulig måte formidler det budskapet bedriften har til hensikt å formidle, med utgangspunkt i visjon og kjerneverdier. God kommunikasjon innad i gruppen og kontinuerlig dialog med ekstern konsulent er her meget viktig for å skape det produktet man ønsker. Totalkostnaden ved designutformingen må også kartlegges og innkalkuleres i budsjettene, slik at man har økonomi til å møte forpliktelsene

som kommer. Det må settes av midler til dette/ eventuelt kan man søke om støtte hvis muligheten foreligger hos tilbyder.

## **5.8 Markedssegment**

Utarbeidelse av en god markedsstrategi er avgjørende for at produktet skal lykkes i markedet. Potetdyrkerne har kommet frem til at viktige kunder og salgskanaler er restauranter, og da i stor grad gourmetrestauranter, samt delikatesse og spesialforretninger, og fullsortimentsbutikker.

Dagens kunder består primært av konsumenter i alderen 50+. En viktig grunn til dette er at yngre konsumenter ikke har hørt om Ringerikspotene. Det er her Ringerikspotet BAs viktigste oppgave har ligget, nemlig å gjøre poteten kjent utenfor den harde kjernen av kunder. Her har fokus vært å koble Ringerikspoteten til spesielle anledninger og tradisjonskost, men også å knytte den mot nye gastronomiske opplevelser og matrender.<sup>62</sup> Det arbeides med å markedsføre produktet gjennom ulike kanaler, alt fra matmesser, ulike markeder og festivaler, i mattidsskrift og gjennom avisoppslag, samt med produktets egen hjemmeside. En begrensende faktor ligger i de store dagligvarekjedenes makt, men på tross av manglende opprinnelsesmerke har Ringerikspotet BA klart å oppnå en god og viktig dialog med grossisten BAMA, og de kvalitetssikrede potetene fra Ringerike har fått hylleplass i mange av Norgesgruppens forretninger. Denne utvidelsen av salgskanaler har vært av stor betydning for potetdyrkerne. Det er med på å sikre fremtidige leveranser, og derav lønnsomhet for produsentene i dyrkergruppen.

På grunnlag av eksternt gjennomførte forbrukerundersøkelser om deltakernes forhold til nisjeprodukter og matmerking, og på tilbakemeldinger fra eksisterende kunder, har Ringerikspotet BA definert sin målgruppe. Dette er mennesker som:<sup>63</sup>

- er i aldersgruppen 30 +
- primært kommer fra indre østlandsområdet
- er kulturelt interessert
- ser det tradisjonelle som noe nytt, spennende & eksotisk/trendy

---

<sup>62</sup> Samtale med Lerberg A.B., 20.6. 2005

<sup>63</sup> Lerberg A.B., 2003 s. 8

- som er kvalitetsbevisste og har betalingsvilje (og –evne)
- er yngre, og opptatt av god mat

Dette viser en satsning mot yngre generasjoner enn tidligere, og et forsøk på løsrivelse fra den tradisjonelle oppfatning av produktet, som utrendy og for eldre mennesker. Ved å fornye målgruppen, men likevel ivareta opprinnelige kunder, kan Ringerikspotet BA utnytte dette til å utvide sin posisjon i markedet.

### **5.8.1. utfordringer**

Hovedutfordringen her er å utarbeide en passende markedsstrategi for produktet, for deretter å få innpass i viktige salgskanaler. Ringerikspotet BA har identifisert ønskede og mulige salgskanaler, og har på grunnlag av dette kunnet definere sin preferansemålgruppe. Selve flaskehalsen i prosessen så langt, uavhengig av oppnådd merkebeskyttelse, har ligget i å få innpass i ulike salgskanaler. I Norge er det de store matbutikk-kjedene som dominerer i markedet. Kjedene innehar betydelig makt overfor både forbruker og produsenter, og styrer i stor grad tilbudet og derav etterspørselen i markedet. Det har derfor vært en krevende prosess for Ringerikspotet BA, som liten selvstendig produsent, å bryte gjennom og få innpass hos de store kjedene som hovedsakelig kjøper inn sentralt og via grossister. Samarbeidet med BAMA og innpass hos Norgesgruppen er svært viktig for den videre prosessen og overlevelsessevnen til Ringerikspotetene i et nasjonalt marked.

Valg av ønsket målgruppe for Ringerikspotetene har også vært en utfordring for potetdyrkerne, da poteten som produkt ofte oppfattes som et traust og ”typisk norsk bondekostprodukt”. Utfordringen ligger i å snu denne trenden, og få nye og gamle forbrukere til å se på Ringerikspoteten med nye øyne, som en spennende og attraktiv matvare i tiden. En holdningsendring hos forbrukerne krever mye opplysningsarbeid og markedsføring fra produsentenes side. Dette er en prosess som påvirkes av flere aspekt ved produktet, og kan derfor fort bli arbeidskrevende og kostbar.

## **5.9 Kundebehov**

Kundenes spesifikke ønsker om produktegenskaper kan kartlegges ved bruk av en rekke ulike metoder, eksempelvis kundepanel, fokusgrupper og kundeverdianalyser. Gjennom slike analyser kan en bedrift identifisere hvilke faktorer som er de viktigste for kunden i en

kjøpssituasjon, og hvilke kvalitetsegenskaper som hos kunden blir høyest verdsatt. Videre kan nødvendige, spennende og ønskede attributter fremkomme ved undersøkelsene, samtidig som man får kundenes evaluering av konkurrerende produkter<sup>64</sup>.

Ringerikspotet BA har ikke foretatt egne spesifikke kundeundersøkelser i sitt utviklingsarbeid. De har i stedet vektlagt eksternt gjennomførte forbrukerundersøkelser og egne erfaringer. Potetdyrkerne har kontinuerlig fått mange tilbakemeldinger fra sine kunder, på blant annet messer, markeder og via butikker, om hvordan de oppfatter Ringerikspoteten og ønsker at produktet skal være. Disse har i stor grad vært knyttet til kvalitet, og herunder størrelse, farge, utseende og smak, men også til tradisjon og identitet. Slike tilbakemeldinger har vært til stor hjelp i arbeidet med å finne riktig design på det endelige produktet. Noen kunder har en tydelig preferanse for små poteter, mens andre har en like tydelig preferanse for store, de individuelle preferansene avspeiler i stor grad ulik bruk i husholdningene. Kundene mener at Ringerikspoteten må være rødlig i fargen, ha mye smak, og ikke være skadet. Opprinnelse trekkes også frem som et viktig moment, og for noen er det å spise Ringerikspotet en måte å opprettholde tradisjon og dermed å få bekreftet sin kultur og identitet. For mange er det dessuten utenkelig å spise rakfisk og lutefisk uten Ringerikspoteter til. Kundene legger også vekt på produktets emballasje må være attraktiv, og i en håndterlig størrelse, det vil si ca 2 kg poteter pr pose.

Alle typer tilbakemeldinger fra kunder er tatt i betraktning når Ringerikspotet BA har utformet sitt ferdige produkt, både med hensyn til kongruenskvaliteten og designkvaliteten ved produktet. De har i samsvar med target costing teorien, avdekket relevante kundebehov og ønsker, selv om de ikke direkte har benyttet seg av teoretiske verktøy i sin informasjonsinnhenting. Siden det ikke er foretatt analyser og undersøkelser for å avsløre spesifikke kundebehov og preferanser, kan det diskuteres om det faktisk er kundenes eksplisitte ønsker som er utgangspunktet for produktet. Man kan tolke dette til at mye subjektivitet ligger til grunn, men jeg mener dog at jevnlig tilbakemeldinger fra kunder er tilfredsstillende både med hensyn til ønskede produktsegenskaper og objektivitet. Dette fordi produktet i seg selv er ukomplisert og fordi bedriften er liten og produksjonen konsentrert. Ovenstående punkter har derfor videre vært med på å danne grunnlaget for hvordan det totale produktet, Ringerikspotet, ut til forbrukeren skal være.

---

<sup>64</sup> Ansari S.L./ Bell J.E., 1997 s. 23



### **5.9.1 utfordringer**

Hovedutfordringen her ligger i å møte de kundebehovene som foreligger i markedet. Kundebehovene skal identifiseres og tas hensyn til i hele utviklingsfasen, ikke bare i forkant av konseptplanleggingen, jamfør teorien om target costing<sup>65</sup>. Dette åpner for at kundene selv kan komme med forbedringsideer til produktet, selv etter at produktets egenskaper er bestemt. Ringerikspotet BA er fremdeles i utviklingsfasen, og det er derfor ikke mulig å etterprøve dette før det endelige produktet er å finne i butikkhyllene.

Kvalitet fremkommer som et svært sentralt element i følge de utførte kundeundersøkelsene, og det er her hovedfokus må ligge med hensyn til utvikling av merkebeskyttede produkter. Produktkvalitet er et være eller ikke være for nisjeprodukter. Det ligger derfor en stor utfordring i å tilstrebe tilfredsstillende kvalitet både på det fysiske produktet og til designaspektet rundt totalproduktet. Slik at kunden får det han/ hun etterspør ved produktet. En gjennomarbeidet strategi med bruk av både internt og eksternt involverte i prosessen, har derfor vært nødvendig for å komme frem til den beste løsningen for totalproduktet Ringerikspotet. Slikt arbeid kan fort bli kostbart, med hensyn til internt tidsforbruk og konsulentonorar til eksterne konsulenter. Det er derfor svært viktig å innkalkulere dette i bedriftens budsjetter, slik at man er i stand til å møte de nødvendige kostnadene som oppstår underveis.

### **5.10 Produktegenskaper/ -funksjoner**

Markedssegmenteringen og defineringen av målkundene har lagt grunnlaget for produktkonseptet til Ringerikspotet BA, og herunder fremkommer produktets spesielle egenskaper og funksjoner. I følge teorien om target costing<sup>66</sup>, skal bedriften etter å ha utarbeidet et produktkonsept, igjen gå ut i markedet og kartlegge mer eksplisitte kundeønsker om produktegenskaper. Bedriften skal også kartlegge kundenes betalingsvilje for de ulike egenskapene ved produktet. Kundens spesifikke ønsker om produktegenskaper ble beskrevet i ovenstående punkt om kundebehov.

Hensikten med å bygge opp en historie rundt produktet, slik som Ringerikspotet BA gjør, er å gi kunden en opplevelse utover selve maten. Slike historier kan være helt essensielle i en

---

<sup>65</sup> Ansari S.L./ Bell J.E., 1997 s. 66

<sup>66</sup> Ansari S.L./ Bell J.E., 1997 s. 64-65

kjøpssituasjon, men kan også forsterke spiseopplevelsen ved at man kan fortelle små anekdoter om maten man spiser, eller man skaper assosiasjoner til andre positive opplevelser. Denne formen for merkevarebygging er særlig viktig for spesialprodukter/nisjeprodukter. På grunnlag av disse faktorene har Ringerikspotet BA valgt å investere i et godt design på produktet, dette for å matche kundenes preferanser og gjøre seg attraktive i butikkhyllene. Og ikke minst, synlig for både yngre og eldre forbrukere. Etter en omfattende utvelgelsesprosess, og mange gode ideer fra flere profesjonelle designbyrå, falt valget til slutt på Uniform i Oslo, [www.uniform.no](http://www.uniform.no). Uniform har i samarbeid med Ringerikspotet BA utviklet et design som representerer Ringerikspotetene og den visjonen potetdyrkerne ønsker å formidle ut i markedet og til sine kunder. Hjemmesiden; [www.ringerikspotet.no](http://www.ringerikspotet.no), og potetposen/emballasjen har vært fokusområder i denne prosessen. Hjemmesiden har vært i bruk en stund, og designposen ble introdusert for markedet høsten 2005. Disse vil bli benyttet, selv uten at det siste merket er på plass.

Ringerikspotet BA har utarbeidet en konseptskisse med nøyaktig beskrivelse av produktet det skal søkes beskyttelse for, dets produksjonsmåte og tradisjon. Dette for å ha et felles rammeverk å forholde seg til for alle involverte aktører. I dette arbeidet har en systematisk informasjonsinnhenting lagt grunnlaget for kunnskapen de nå innehar om Ringerikspotetene. Bøndene i Ringerikspotet BA har gått gjennom gamle arkiv på jakt etter relaterte avisutklipp, de har lest bøker hvor poteten er omhandlet, studert gamle regnskaper for å få en oversikt over tidligere produksjon og priser, dette viser at grunnarbeidet for historiegjenfortellingen er grundig. I tillegg har de jobbet med ulike jordsmonns- og klimadata, geologiske kart osv for å kartlegge optimale produksjonsforhold. Dyrkingsmetoder er diskutert omfattende, det samme gjelder sorteringsteknikker og etterbehandling av potetene, dette for å komme frem til en enhetlig konklusjon på:

- felles standarder for varebetegnelser og en beskrivelse av næringsmiddelet
- avgrensning av området for dyrking
- dokumentasjon av opprinnelse
- presentasjon av produksjonsmetode
- faktorer som bekrefter tilknytning til området

*”Ringerikspoteten er en halvsein matpotetsort, som er kjent for sin gode smaks kvalitet. Den er av utseende liten, rund og ujevn, med meget dype øyne og innsenket navlefeste. Poteten har en rød skallfarge, sterk gul kjøttfarge, ofte med rød karstrengring. Den er lett kokt, og enkel å skrelle etter koking. Ringerikspotet som handelsvare er sortert etter størrelser på minimum 30 millimeter og maksimum 55 millimeter, med variasjon på  $\pm 5$  millimeter for de minste størrelsene og  $\pm 10$  millimeter for sorteringene mellom 35-55 millimeter”.*<sup>67</sup>

Dette sier noe om detaljnivået i planleggingen. Et svært grundig arbeid hos potetdyrkerne må legges til grunn, slik at potetene tilfredsstillende alle gitte krav og egenskaper.

Riktig produksjonsmetode er av avgjørende betydning for kvaliteten på sluttproduktet som distribueres til kundene. Ringerikspotet BA har derfor i utstrakt grad satset på kvalitet og kvalitetssikring i sitt arbeid. Ringerikspoteten skal til enhver tid oppfylle de kvalitetskrav som er satt i Forskrift om matpoteter (1999-04-30 nr 634, sist endret 2000-05-29 nr 551):<sup>68</sup>

- *normalt utviklet med typiske sortsegenskaper og med modnings- eller utviklingsgrad som gir full bruksverdi*
- *tilnærmet fri for synlige tegn til sykdom*
- *tørre og faste*
- *uvasket potet kan ha høyst 1 % vedhengende jord*
- *fri for fremmed lukt og smak*

Det er kongruens kvaliteten som her gjør seg gjeldende, og denne må hele tiden ligge til grunn for et vellykket totalprodukt. Med hensyn til kvalitetssikring er det utarbeidet en egen produktforskrift for dyrking av Ringerikspoteter, og denne er etter omfattende behandling godkjent av Mattilsynet. Ringerikspotet BA har i tillegg utarbeidet en egen dyrkingsveiledning med krav til jord, tidspunkt for potetsetting, gjødsling, behandling i sesongen og opptakstidspunkt. Potetenes dyrkingskalender beskriver veien fra jord til bord, og kvalitetssikringen underveis kommer tydelig frem:<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Lerberg A.B., 2003 s. 5

<sup>68</sup> Lerberg A.B., 2003 s. 5

<sup>69</sup> <http://www.ringerikspotet.no/index.php?cat=20902a>

- April: poteter som har ligget lagret gjennom vinteren tas ut og sorteres. Alle poteter med skader og feil sorteres ut - bare de aller beste brukes som settepoteter.
- Mai: på en varm dag i slutten av mai settes potetene i den beste potetjorda på gården, gjerne opplendt, det gjødsles moderat for å få fram den gode smaken. Avlingen blir liten, men kvaliteten god.
- Juni: potetene titter opp, og bøndene sørger for at de små, ferske potetknollene får rikelig med jord rundt seg, dette gjøres ved hypping, der jord legges opp på potetrennene.
- Juli: blomstring i potetåkeren. De rosalilla potetblomstene indikerer at poteten er i rute. Plantene passes godt på med hypping, sykdomssprøyting og hypping
- August: sesongen er på hell. Blomstene visner, og næringen lagres i de nye potetknollene
- September: potetopptaket begynner. Potetene må håndteres forsiktig, slik at de ikke får støt og stygge sår. Den første kvalitetssorteringen foregår på opptakeren.
- Oktober: årets avling testes. ca. 14 dager etter opptak har potetene hvilt lenge nok, og bøndene potetdyrkerlaget arrangerer en kokeprøve som forteller om potetene er klare for sortering og levering ut i markedet. Her inviteres et knippe matinteresserte mennesker, alt fra bønder, politikere og kokker ved gastronomisk institutt, og det er en god måte å markedsføre produktet. I begynnelsen av måneden samles medlemmene i laget til felles sortering, med svært høye krav til resultatet: form, størrelse og renhet
- November: poteten kommer ut i markedet og inntar butikkene
- Desember: Ringerikspoteten, sammen med mandelpoteten, er fast følge til juleribba, lutfisken, juletorsken og rakfisken. Hektiske periode med fortløpende sortering og levering til butikkene

Alle de seks potetgårdene i dyrkingsgruppen følger det omfattende kvalitetssystemet i landbruket, KSL<sup>70</sup>, og har i tillegg utviklet en egen kvalitetshåndbok for dyrking og behandling av Ringerikspoteter. Gjennom hele sesongen blir dyrkerne tett oppfulgt og kontrollert av Buskerud Forsøksring, og det foreligger en avtale om markvandring i dyrkingssesongen og prøvetaking før salgssesongen begynner.

Måten lagring, sortering og pakking av potetene etter opptak gjøres, er svært avgjørende for kvaliteten på totalproduktet. Ringerikspotet BA har derfor måttet foreta nødvendige investeringer slik at sorteringsanlegg og pakkemaskiner tilfredsstiller kravene som stilles av Mattilsynet i forskrift om matpoteter til i sorteringsanlegg og pakkemaskiner. Til slike investeringer har Ringerikspotet BA mottatt fylkesvise "Bygeutviklingsmidler" (BU-midler) via Innovasjon Norge i 2 omganger, i form av investeringstilskudd på 30 % av godkjente

<sup>70</sup> <http://www.ksl.no/web/>

kostnader til sorteringsanlegg, pakkemasking og diverse elektrisk opplegg, samt rentestøtte på det resterende lånebeløpet i lokal bank.<sup>71</sup>

Kvalitet fremstår som den avgjørende produkttegenskap for Ringeriskpoteten, og herunder både designkvalitet om hvordan produktet blir presentert, og kongruenskvalitet som etterstreber fullstendig god og feilfri vare. Potetdyrkerne har jobbet kontinuerlig med begge faktorene, og viktigheten av disse har vært, og er fremdeles, høyt vurdert og prioritert i arbeidet. Kongruenskvaliteten til produktet må hele tiden følges opp, slik at poteten tilfredsstillende gir krav stilt av myndighetene med hensyn til merkebeskyttelse, og samtidig er attraktiv for forbrukeren. Designkvaliteten på totalproduktet får mye fokus i utviklingsprosessen, men her vil arbeidet avta noe etter hvert, og kun eventuelle justeringer vil være nødvendig etter at kunden har ”godkjent” produktet.

Ringerikspotet BA har utarbeidet et produktkonsept med utgangspunkt i kundenes ønsker, og samtidig prioritert produkttegenskaper som gir produktet ønsket kvalitet. Kartlegging av betalingsvilje for ulike egenskaper ved produktet kunne vært gjennomført. Siden det imidlertid er begrenset hvor mange egenskaper en potet som produkt kan inneha, anser jeg en slik kartlegging ikke som nødvendig i denne utviklingsprosessen.

### **5.10.1 utfordringer**

Den største utfordringen her har ligget i å forme det totale rammeverket rundt produktet. Her under ligger utforming av konseptskisse med nøyaktig beskrivelse av produktet som det skal søkes beskyttelse for. Siden flere gårder/ produsenter er involvert i produsentgruppen, har det vært av avgjørende betydning å ha en felles mal å forholde seg til internt og kommunisere eksternt. Det har vært utfordringer underveis i prosessen med å få gruppemedlemmene til å enes om innholdet og utformingen av et slikt rammeverk, samt å opprettholde en konsekvent og kontinuerlig tilnærming. Det har vært tendens hos noen av gruppemedlemmene til å profilere og distribuere potetene utenfor Ringerikspotet BA, men dette er ikke tillatt. Ved å vektlegge viktigheten av gruppesamholdet samt de interne vedtektene, har dette problemet løst seg. God dialog mellom gruppemedlemmene har her vært av avgjørende betydning.

Valg av designbyrå har også vært en noe uvant problemstilling for bøndene. Det å få fullstendig enighet i gruppen om viktigheten av bruk av designbyrå i prosessen og til å forme

---

<sup>71</sup> Samtale med Lerberg A.B., 27.12.2005

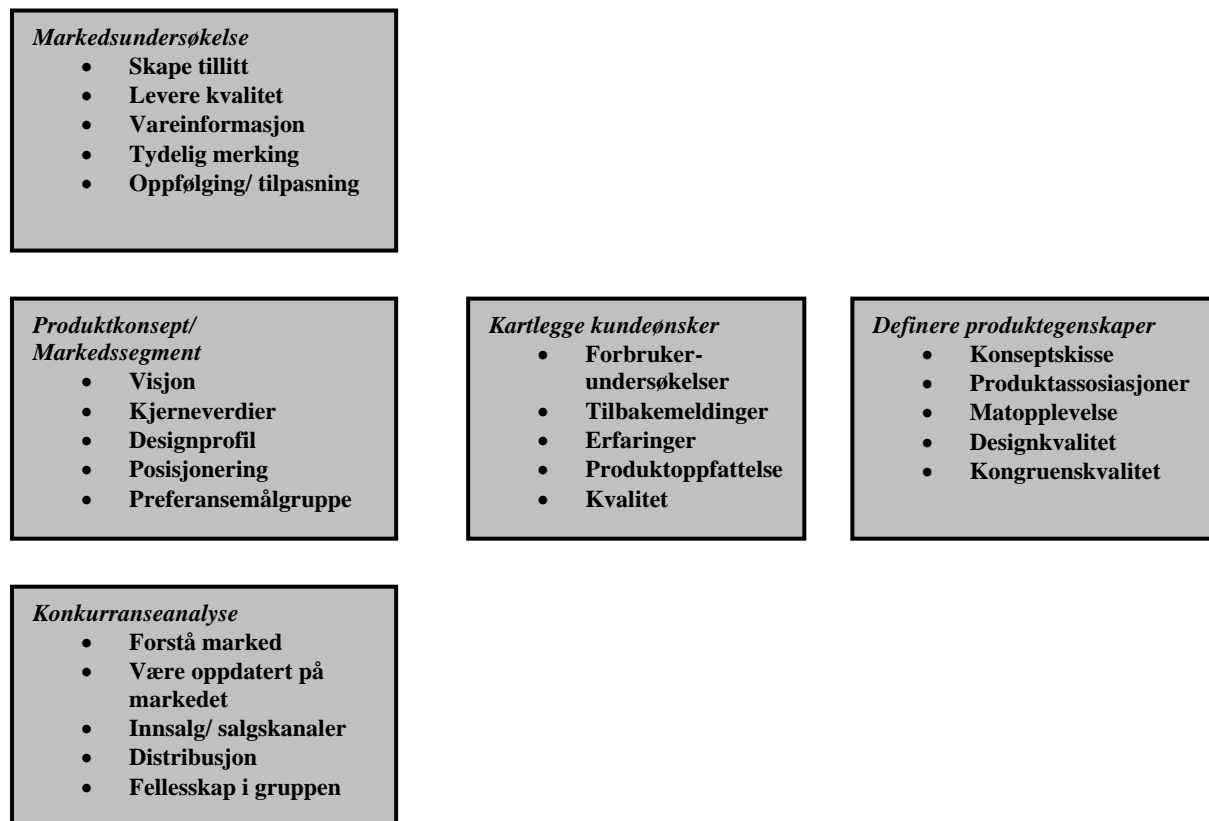
totalproduktet, har også bydd på utfordringer. Gruppen som helhet er imidlertid fornøyd med det endelige resultatet, og det er aksept for kostnadene det medførte.

Det kontinuerlige fokus på kvalitet på produktet og kvalitetssikring i prosessen, har vært hovedutfordringen i denne fasen. Arbeidet har vært møysomt og tidkrevende, og krevd stor grad av overvåkning av produkt og prosessene i hele produksjonsfasen. Tålmodighet, nøyaktighet og tid, er oppsummerende faktorer her, og produsentgruppen har lagt ned mye arbeid for å møte kvalitetskravene som stilles for merkebeskyttelse, samt for å styrke sin posisjon i markedet.

Utviklingstilskuddet Ringerikspotet BA har fått innvilget fra SND, samt BU-midlene som har blitt innvilget til å foreta nødvendige investeringer, har vært svært viktig for progresjonen i prosessen. Uten disse tilskuddene hadde det ikke vært mulig å fremskaffe lokaler og nødvendig utstyr for å ivareta produktkvaliteten, på et så tidlig stadium. Grundig arbeid med søknadene for å få slik økonomisk støtte, har vært av avgjørende karakter for resultatet. Ringerikspotet BA har foretatt omfattende analyser av mulighetene for å få innvilget støtte til prosjektet, men detaljene herunder velger jeg ikke å gå videre inn på.

## 6.0 AVSLUTNING

Rammeverket for target costing, er som det fremkommer i teoridelen, meget omfattende. Det er et komplisert strategi- og lønnsomhetssystem som krever store investeringer i informasjonsverktøy for å kunne fungere ”optimalt”, og da helst i større foretak som har ressurser til å gjennomføre dette. Det viser seg imidlertid mulig å vise til gode resultater dersom man bare implementerer deler av target costing filosofien i mindre bedrifter, slik som i dette studiet, hvor jeg kun har gått inn i ett av hovedprinsippene i teorien. Det viktigste aspektet, dersom man ønsker å implementere target costing, er at alle involverte parter i bedriften aksepterer systemet som et strategisk behov og innretter seg der etter. En vellykket implementering av target costing vil ikke skje dersom det kun er ledelsen som mener dette er en god idé. Dette gjenspeiles i rammeverket, hvor samtlige avdelinger/ nivå ved en bedrift er involvert i prosessen. Target costing rammeverket tar utgangspunkt i en veldig logisk fremgangsmåte ved implementering av nye, eller forbedring av eksisterende produkter, og er derfor aktuelt også i små bedrifter som Ringerikspotet BA. Prosessen for utviklingen av Ringerikspotetene oppsummert ved target costing utviklingssyklusen blir som følger:



Figur 8: Utviklingsyklus på markedsnivå for Ringerikspotet BA

## **6.1 Ringerikspoteten – status quo?**

Hovedformålet bak satsningen har vært å få prosjektet på fote og skape oppmerksomhet rundt produktet, og vise at man har tro på at det går an å skape noe. I tillegg har dyrkerne mål om utvidede produksjonsareal, og å gjøre Ringerikspotetprosjektet til en næringsinntekt for flere potetdyrkere på Ringerike enn de seks medlemmene som er med i dag. Etter to måneder kom det beskjed om at søknaden til Matmerk hadde noen formelle mangler. Etter en lengre prosess ble saken endelig sendt ut på høring 29. mars 2004, men pr dags dato er søknaden fremdeles til behandling. Ingenting tyder imidlertid på at en avklaring er nært forestående. I april 2005 unntok Mattilsynet all videre saksbehandling fra offentligheten, og de berørte potetbøndene har enda ikke fått beskjed om når avgjørelsen vil foreligge. Nå frykter både bønder og på og utenfor Ringerike at poteten skal koke bort i byråkratisk kål. Ringerikspotet BAs situasjon er ikke enestående, i alt 15 søknader fra nesten 1500 matprodusenter stanger for øyeblikket bak Ringerikspoteten i Matmerks behandlingsskø.

Den lange behandlingstiden for potetdyrkerne er mye på grunn av ulike innsigelser fra eksterne produsenter, som vil miste sin mulighet til å produsere Ringerikspotet for salg dersom Ringerikspotet BA oppnår merkebeskyttelse for poteten. Protestene har rettet seg mot forhold angående;

- Selve potetsorten
- Ringerikspotetens historie og opprinnelse
- Korrekte klimaforhold og jordsmonn, og tilhørende geografisk område
- Volum på produksjon

Dette er punkter Ringerikspotet BA har jobbet grundig med i forbindelse med søknaden, og gruppen forventer nå at alt det formelle skal være i orden. På tross av manglende opprinnelsesmerke har Ringerikspotet BA klart å oppnå en god og viktig dialog med grossisten Bama og de kvalitetssikrede potene fra Ringerike har fått hylleplass i Norgesgruppens forretninger rundt om i landet. Dette har gitt mulighet til å fortsette med arbeidet som er satt i gang, og i løpet av høsten 2005 har omlag 100 tonn poteter blitt pakket i lokalene på Ask. Det tilsvarer en omsetning på cirka én million kroner. Med et opprinnelsesmerke vil bøndene trolig kunne ta en noe høyere pris enn de 11 kronene de får per kilo i høst, selv om sorteringen er så god som om merket var på plass.



Styret i Ringerikspotet BA kan fortelle om enn krevende prosess, hvor utholdenhet og tro på satsingen har vært avgjørende for å holde pågangsmotet oppe. Samt om utfordringer underveis med å få fellesskapet til å jobbe godt sammen, og mot de felles målene ved å etablere en felles plattform, og med gode målsettinger og ambisjoner har en samlet gruppe vært med på å dra lasset. Prosjektet har krevd nye måter å jobbe på, med utstrakt samarbeid og kommunikasjon som viktige drivere. Desstuen er Ringerikspoteten en krevende råvare hvor der må etterstrebtes meget skånsom behandling dersom den skal kunne tilfredsstillende de gitte kravene og kvalitetsegenskapene for merkebeskyttelse. Budsjetter og god økonomistyring har vært avgjørende, da Ringerikspotet BAs økonomiske situasjon er preget av å være i oppstartsfasen, med mange investeringer og utfordringer på veien. Ulike tilskudd underveis har gjort det mulig for laget å investere og utvikle produksjonsprosessene og derav produktet underveis. Ringerikspotet BA har måttet foreta nødvendige investeringer med hensyn til lagring, pakking og designutvikling, i tilfelle de skulle få merket i fjor høst, som opprinnelig antydte. Potetdyrkerne har allerede innarbeidet et firma og er over de verste barnesykdommene, og er innstilt på fortsatt drift også uten merkebeskyttede poteter.

## 7.0 REFERANSER

### Litteratur:

Ansari S.L./ Bell J.E. et al. (1997): "*Target costing, The next frontier in strategic cost management*". Irwin Professional Pub., USA

Ansari S.L./ Bell J.E./ Klammer T./ Lawrence C. (1997): "*Management accounting – a strategic focus. Target costing*" The McGraw-Hill Companies, USA

Roos G./ Roos J./ von Krogh G. (2002): "*Innføring i strategi*". Fagbokforlaget, Bergen

Stemsrudhagen J.I. (1998): "*Styring av kvalitet og økonomi: de to styringsdimensjonenes innhold, samspill og lønnsomhet i norsk industri*". Cappelen akademiske forlag, Oslo

Tani T. et al. "*Target costing management in Japanese companies: current state of the art*", i Management Accounting Research, nr. 5 (1994)

### Rapporter:

Eldby H./ Tufte T. (2004) "*Beskyttede betegnelser: Tre case-studier fra Europa*", Landbrukets Utredningskontor, rapport nr. 5, Oslo

Hansen P.J./ Marckmann B. M. (2000) "*TemaNord: forbrukerkrav til merking*", Pilotrapport Nordisk Ministerråd, Danmark

Korsgaard H. (2001) "*Kvalitativ markedsrapport: Spesialprodukter*". Norsk Gallup Institutt AS, Oslo

Lerberg A.B. (2003) "*Sluttrapport*". Ringerikspotet BA, Ringerike

### Nettsider:

<http://www.matmerk.no/>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.matmerk.no/?menu=16&o=17>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.matmerk.no/?menu=-1&a=1049>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.lovdata.no/for/sf/dl/ld-20031107-1337.html>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.ringerikspotet.no/>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.ringerikspotet.no/index.php?cat=20902a>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.beskyttedebetegnelser.no/>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.uniform.no/>, sist besøkt 3.10.2005

<http://www.ksl.no/web/>, sist besøkt 3.10.2005

[http://www.innovasjon norge.no/templates/Page\\_Meta\\_49886.aspx](http://www.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta_49886.aspx), sist besøkt 7.11.2005

[http://www.innovasjon norge.no/templates/Page\\_Meta\\_52349.aspx](http://www.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta_52349.aspx), sist besøkt 7.11.2005

Annet:

Lerberg A.B.: Møtereferat fra idédugnad 5.-6.mars 2003

Samtaler med styreleder i Ringerikspotet BA, Anne Berte Lerberg, i perioden juni-desember 2005

