



En kartläggning av arbetsrelationer i Österbottens växthusekosystem

Rasmus Holsti

Institutionen för Marknadsföring

Svenska handelshögskolan

Helsingfors

2019

SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN

Institution: Institutionen för marknadsföring	Arbetets art: Magisteravhandling
Författare och Studerandenummer: 138811 Rasmus Holsti	Datum: 30.10.2019
Avhandlingens rubrik: En kartläggning av arbetsrelationer i Österbottens växthusekosystem	
<p>Sammandrag: Företag samarbetar ofta med andra aktörer för att leverera en produkt eller tjänst till kunden. Dessa relationer bildar då ett nätverk av relationer, ett affärsnätverk. Aktörerna i nätverket bli då beroende av varandra för att lyckas leverera produkten eller tjänsten. Relationerna och nätverken kan även begränsa ett företags möjlighet att utvecklas. Affärsnätverket existerar i sig inom vad som kan kallas för ett affärsekosystem var andra aktörer påverkar hela ekosystemet och därmed även enskilda aktörer. (Anggraeni et al. 2007) Därmed är det viktigt att företagsledningen känner till den egna positionen och rollen i såväl affärsnätverket som affärsekosystemet för att undvika icke-önskvärda situationer. Hur man förhåller sig till kunden kan även avgöra hur effektivt samarbetet är. (Heinonen & Strandvik 2015)</p> <p>Avhandlingens syfte är att kartlägga samarbetsrelationerna mellan aktörer inom Österbottens växthusekosystem, med bisyfte att identifiera kundens roll i samarbetet.</p> <p>Avhandlingen identifierade fyra huvudsakliga aktörer, odlare, packeri, handeln och butiker. Förutom dessa är Österbottens växthusekosystem starkt påverkad av politiska beslut och därmed kan även Europeiska Unionen och Finlands stat anses som påverkande aktörer. Samarbetet mellan aktörerna fungerar mest enligt en kedja istället för ett aktivt samarbete. Handeln är den dominerande aktören som samarbetar mest med packerierna. Alla de andra aktörerna är kopplade till någondera av dessa två parter och är relativt isolerade från nätverket. Odlarna och konsumenterna är därmed väldigt avskurna från varandra vilket inte gynnar Österbottens växthusekosystem.</p>	
Nyckelord: affärsrelationer, affärsnätverk, affärsekosystem, kunddominant logik	

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning.....	1
1.1	problemområde.....	2
1.2	Syfte.....	4
1.3	Avgränsningar.....	4
1.4	Avhandlingens struktur.....	4
2	Teoretisk referensram.....	5
2.1	Affärsrelationer.....	5
2.1.1	Sammanfattning av affärsrelationer.....	8
2.2	Affärsnätverk.....	9
2.2.1	Sammanfattning av affärsnätverk.....	12
2.3	Affärs ekosystem.....	12
2.3.1	Sammanfattning av affärs ekosystem.....	16
2.4	Kunddominant logik.....	17
2.4.1	Egenskaper av KDL.....	19
2.4.1.1	Affärsperspektivet.....	19
2.4.1.2	Kundlogik.....	19
2.4.1.3	Erbjudande.....	19
2.4.1.4	Värdeskapande.....	20
2.4.1.5	Kundens system.....	20
2.4.2	Hur kan KDL implementeras?.....	20
2.4.3	Sammanfattning av KDL.....	21
3	Metod.....	22
3.1	Projekt Lyftkraft.....	22
3.1.1	Problemformulering inom projektet.....	22
3.2	Forskningsfilosofi.....	23
3.3	Val av metod.....	24
3.3.1	Datainsamling.....	25

3.3.2	Intervjuguide	26
3.4	Urval	26
3.5	Respondenter	27
3.6	Analysmetod	28
3.7	Undersökningens kvalitet	29
4	Resultat och analys	30
4.1	Affärsrelationer	31
4.1.1	Packeriets relation med odlaren	31
4.1.1.1	Sammanfattning av packeriets relation med odlaren	35
4.1.2	Packeriets relation med Handeln	35
4.1.2.1	Sammanfattning av packeriets relation med handeln	38
4.1.3	Handelns relation med butiken	39
4.1.3.1	Sammanfattning av relation mellan handeln och butik	40
4.2	Affärsnätverk	40
4.2.1	Sammanfattning av Österbottens affärsnätverk	44
4.3	Österbottens växthusekosystem	44
4.3.1	Sammanfattning av Österbottens växthusekosystem	51
4.4	Kundens roll i samarbetet	52
4.4.1	Sammanfattning av kundens roll	56
5	Diskussion	58
5.1	Forskningsresultat	58
5.2	Implikationer på ekosystemet	60
5.3	Förslag till fortsatt forskning	62
	KÄLLFÖRTECKNING	64

BILAGOR

Bilaga 1	Sekretessavtal	68
Bilaga 2	Intervjuguide	69

TABELLER

Tabell 1	Respondenter	27
----------	--------------------	----

FIGURER

Figur 1	Relationer	6
Figur 2	Relationsnätverk	11
Figur 3	Moores Ekosystem	15
Figur 4	Ekosystem modifierat	16
Figur 5	Österbottens Affärnätverk	43
Figur 6	Ekosystem odlaren	49
Figur 7	Ekosystem packeri.....	50
Figur 8	Ekosystem handeln	51

1 INLEDNING

Såväl företag som organisationer är i stor mån beroende av samarbetsparter för att lyckas maximera värde på sina produkter eller tjänster (Kaplinsky & Morris 2000). Detta innebär att företag inleder relationer med andra aktörer och ofta har man flera pågående relationer med olika aktörer. Dessa bildar då ett nätverk var flera aktörer blir beroende av varandra för att lyckas producera och leverera sin vara genom både direkta kontakter och indirekta kontakter (Håkansson & Snehota 1995). Nätverk kan dock även begränsa ett företags möjligheter samt hindra utvecklingen. Då företag blir sammanbundna i ett nätverk eller i en kedja påverkar en aktörs beslut eller handling alla sammankopplade aktörer. Ifall man då inte känner till nätverket eller inte förmedlar information mellan samarbetsparterna kan det leda till icke-önskvärda situationer. (Ritter & Gemünden 2003)

Ett koncept som inte ännu studerats grundligt men som koncept är lovande för att studera komplexa värdesystem och nätverk är synen på affärsekosystem (Moore 1996; Iansiti & Levin 2004; Peltoniemi 2005). Ett affärsekosystem är en bredare syn på ett nätverk som kopplar ihop mer eller mindre alla aktörer som påverkar på det slutliga värdet, så som alla aktörer som direkt deltar i värdeskapande processen men också indirekta påverkare så som kunder och konsumenter. I denna avhandling argumenteras för att relationer och nätverk utgör grunden av ett affärsekosystem.

En dominant logik beskriver den huvudsakliga logiken en aktör har på vad syftet är med affärsverksamheten. Det vill säga, den dominerande logiken kommer bestämma vilka affärsstrategier och mål aktören väljer att implementera. En kunddominant logik (KDL) har ansetts vara ett sätt för företag att differentiera sig och således uppnå positiva resultat. Så som namnet antyder sätter KDL kunden i fokus. (Heinonen & Strandvik 2015) Branscher som växthusbranschen präglas av ett starkt leverantörsfokus, dvs. man har främst fokuserat på att producera så stora volymer som möjligt utan större tanke på kunden. I vilken mån de olika aktörerna då tänker på kunden istället för sig själv blir då en fråga för att avgöra hur effektivt ekosystemet är.

I denna avhandling kommer affärsekosystem, affärsnätverk och affärsrelationer inom Österbottens växthusbransch att studeras för att bidra till att öka kundfokuset för denna bransch som präglas av överproduktion. Den här studien ämnar att förklara hur samarbetet fungerar samt vad kundens roll är inom samarbetet. Detta för att kunna

avgöra vad som leder till överproduktion mellan de ekonomiska aktörerna inom Österbottens växthusekosystem.

1.1 problemområde

Under de senaste decennierna har de flesta industriers efterfråga baserats på det rådande utbudet. Det vill säga kunder har endast kunnat välja mellan det som företagen har tillverkat eller producerat. Exempelvis inom agrikultur har konsumenter traditionellt endast kunnat välja mellan närodlade tomater eller gurkor som varit tillgängliga i just den trakten. Men efter att vi allt mer börjat övergå till en öppen och globaliserad ekonomi har vikten skiftat allt mera mot efterfrågan. Kunder är mera medvetna om utbudet samt önskar bättre kvalitet till ett lägre pris. Detta har med tiden ändrat mycket av dynamiken inom flera branscher från att kunden ansetts vara avskuren från företaget till att kundens önskemål nu står som en central utgångspunkt. (Gossain & Kandiah 2007) Mycket av litteraturen har därmed lagt fokus på att företag bör integrera kunden i värdeskapande processen (Grönroos 2008). Det vill säga, värdet på företagets utbud borde slutkunden kunna påverka på. Inom flera branscher, speciellt traditionella branscher så som den agrikulturella branschen har man dock varit mindre villig till förändringar (Bijman, Muradian & Cechin 2011). Man har då istället valt att fokusera på effektivisering och förbättrande av olika processer och interaktioner mellan parterna. Studier har också gjorts som fokuserar på förbättrande av lokala lantbruks odlingsmöjligheter. Problemen med dessa studier är dock att de fokuserar främst på interna processer mellan få aktörer och på förbättrande av produktionsmöjligheterna och tar varken helhetsbilden eller kunden i beaktan (Verhees, Lans & Verstegen 2011; Deleuran 2011).

I samband med att affärsvärlden blivit allt mera dynamisk har även företagens nätverk med andra aktörer vuxit och företag har tagit flera åtgärder för att kunna sänka priset och effektivisera verksamheten. Ett sätt som man lyckas öka på värdet och sänka kostnader är genom en så kallad värdekedja (Porter 1985). Värdekedjan integrerar alla parter som behövs för att skapa en produkt eller tjänst från råmaterial till slutlig konsumtion. Värdekedjan baserar sig dock främst på interna processer och effektivisering av produktion. Dessutom utesluter värdekedjan konsumenten/slutkunden vilket gör att kundens roll är minimal. Inom en affärsstrategi som baserar sig mycket på affärsnätverk och affärsrelationer kan man inte längre endast förlita sig på den interna kompetensen utan företag måste kunna reagera på sin omgivning. Det innebär att effektivt kunna utnyttja och integrera sina relationer, nätverk och kundkontakter för att reagera på

markandsändringar och anpassa sig till nya situationer. (Anggraeni, Den Hartigh & Zegveld 2007)

Man har konstaterat att den Finska agrikulturella branschen lider av ett produktionsfokus. En produktionsfokuserad marknad innebär att efterfrågan inte är styrd av konsumenternas behov och önskemål utan istället styrs marknaden utgående från odlarnas behov samt vad dessa kan producera. (Vänninen 2016) Detta tyder på att konsumenterna inte beaktas i den Finska agrikulturella branschen utan istället ligger fokusen på företagen och leverantörerna samt effektivisering av värdekedjan (Pralhad 2004). Effektivisering av interna processer tenderar att endast gynna de större aktörerna inom branschen eftersom dessa har möjlighet att sänka försäljningspriset genom skalfördelar (Cox 1995). Överproduktion kommer slutligen att skada hela branschen och detta är ett fenomen som redan är tydligt inom Österbottens agrikulturella bransch var antalet odlare minskar årligen (Vänninen 2017).

Därtill menar Vänninen (2017) även att flera aktörer inom den finska agrikulturella branschen inte har en tillräcklig helhetsuppfattande som skulle motivera parterna till samarbete. Förändringarna inom agrikulturella branschen kräver enligt Bijman, Muradian & Cechin (2011) ett starkare samarbete och koordination mellan odlarna, packerier, försäljare och återförsäljare. I den nuvarande situationen känner sig odlarna avskurna från konsumenterna och vet inte vad dessa prefererar (Vänninen 2017).

Dessa problem tyder på att samarbetet mellan de ekonomiska aktörerna i Österbottens agrikulturella bransch inte är i gott skick. Termen *affärsekosystem* har använts i litteraturen för att förklara samarbetet inom en given bransch. Affärsekosystem kan definieras som ett utvidgat värdesystem eller värdenätverk med branschens alla aktörer som på ett eller annat sätt kan kopplas till företaget och påverkar på företagets prestanda medan företaget påverkar på ekosystemets hälsa. (Moore 1996; Iansiti & Levin 2004; Peltoniemi 2005) Affärsekosystem skiljer sig således från affärsnätverk genom att ekosystemet innehåller andra aktörer som man inte nödvändigtvis kan påverka på eller samarbeta med. Exempelvis lagar och statsorgan. Dessutom existerar nätverken, av vilka det kan finnas flera, innanför ekosystemets ramar. (Moore 2006)

Ifall aktörerna inom nätverket då kan sammankoppla rätt ”komponenter”, vilket kan vara allt mellan information, expertis, verktyg och pengar, ihop med varandra kan man lösa komplexa och svåra problem som inte en ensam aktör skulle klara av vilket gynnar ekosystemet, vilket i tur gynnar alla medlemmar av ekosystemet. Det kan även leda till

att man uppnår nya innovationer och förmågor. Men det förutsätter att aktörerna samarbetar och känner till varandras utmaningar samt ett relationskunnande. (Iansiti & Levin 2004)

1.2 Syfte

Syftet med denna avhandling är att kartlägga aktörernas samarbetsrelationer i Österbottens växthusekosystem samt utgående från relationerna identifiera rollerna i ekosystemet. För att besvara syftet kommer insamlat data kopplas till teorin som består av enskilda arbetsrelationer, nätverk och värdekedja.

Syfte: Kartläggning av aktörers samarbetsrelationer

Bisyfte: identifiering av kundens roll i samarbetet

1.3 Avgränsningar

Det centrala målet för projektet Lyftkraft är att hela ekosystemet skall omjusteras mot ett gemensamt utgångsläge och bli mera kundfokuserat. En kartläggning av alla aktörers samarbete skulle dock vara för stort för denna avhandling. Därför görs en tydlig avgränsning till att undersöka samarbetet mellan ett fåtal aktörer i ekosystemet. De aktörer som kommer att undersökas är, odlarna, packerierna, centralaffärerna (handeln) och butikerna. På så vis studeras främst nätverket inom ekosystemet. Ifall de utvalda aktörerna nämner samarbetsparter utöver de som just nämnts kommer även sådana aktörer att tas i beaktan, men till begränsad nivå.

1.4 Avhandlingens struktur

Avhandlingen består av 5 huvudkapitel där första kapitlet introducerar läsaren till ämnet, beskriver problemområdet, avhandlingens syfte och avgränsningarna. Kapitel 2 beskriver den teoretiska referensramen som består av, affärsekosystem, affärsnätverk, affärsrelationer och en kondominiet logik (KDL). Kapitel 3 presenterar metoden och hur denna undersökning utförts. I detta kapitel presenteras informanterna samt mera bakgrund till projekt Lyftkraft. Kapitel 4 redogör för resultaten från intervjuerna med respondenterna och svaren analyseras i enlighet med teorin som presenteras i kapitel 2. Avslutningsvis lyfter kapitel 5 fram de intressantaste slutsatserna och diskuterar dess implikationer för Österbottens växthusekosystem och förslag på fortsatt forskning.

2 TEORETISK REFERENS RAM

I det föregående kapitlet presenterades studiens syfte samt problem. I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som valts för att besvara avhandlingens syfte.

Kapitlet börjar med en diskussion om affärsekosystem som handlar om hur en specifik bransch påverkar och bli påverkad av de medverkande aktörerna. Sedan introduceras affärsnätverk följt av affärsrelationer. Till sist introduceras även en kunddominant logik (KDL) Detta kundfokuserade affärsperspektiv används som stöd för att förstå kundmedvetenheten inom aktörernas samarbete. Eftersom växthusbranschen präglas av ett starkt produktionsfokus är ett skifte mot ett mera kundfokus nödvändigt (Vänninen 2017). Även om denna avhandling fokuserar till största del på samarbetet mellan aktörerna och samskapande processer är det till skäl att förstå ifall kundens preferenser existerar inom dessa processer.

Anggraeni et al (2007) beskriver fyra huvudkomponenter inom affärsekosystem, företaget, nätverket, prestation och styrning. Eftersom denna avhandling fokuserar på samarbetet kommer nätverket inom ekosystemet att vara av största intresse. Denna avhandling argumenterar för att samarbetet inom ett affärsekosystem byggs upp av två huvudsakliga komponenter, affärsnätverk och affärsrelationer.

2.1 Affärsrelationer

Då man studerar en aktörs ställning inom ett affärsekosystem hittar man oftast en eller möjligen få huvudsakliga affärsrelationer. Det vill säga en aktör som anses vara mera väsentlig för företaget än en annan. Dessa är aktörer som direkt samarbetar med varandra och är i direkt kontakt med varandra (Galbreath 2002). Dessa relationer utgör grunden för samarbete vilket är en av byggstenarna för ett väl fungerande affärsekosystem. Därpå kan en aktörs relation med en annan aktör vara den enda kopplingen till den större helheten. Därmed blir affärsrelationerna en viktig del att kartlägga för att bestämma ett affärsekosystems helhet. Först måste man dock definiera vad en affärsrelation är för något.

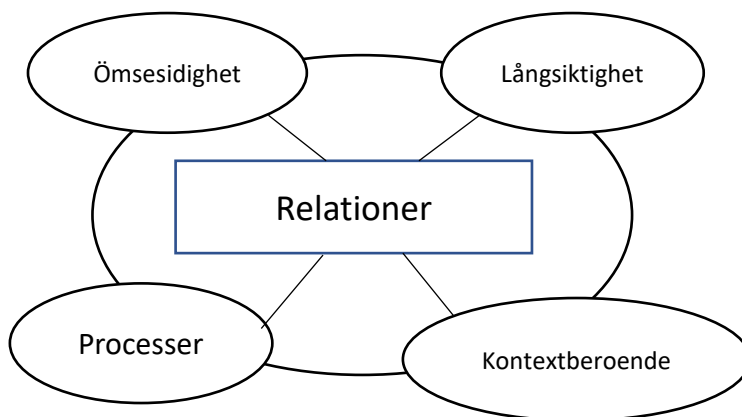
Ett företag agerar sällan ensamt på en marknad utan är beroende av flera andra företag för att lyckas skapa och sälja sina produkter eller tjänster. Företag har ofta flera pågående affärsrelationer med andra företag som samtidigt möjliggör och begränsar dess prestation (Ritter, Wilkinson & Johnston 2002). Enligt Håkansson (1987) är ett företags relationer dess viktigaste resurser eftersom de möjliggör ny kunskap och tillträde till nya

marknader. Relationer öppnar även dörrar till nya relationer, nya företag och resurser (Ritter et al. 2002). Relationer är därmed en viktig komponent som kan generera värde för företaget i olika former.

Enligt Galbreath (2002) möjliggör relationer snabbhet i värdeskapande processen. Genom att enbart fokusera på sin kärnkompetens och lämna annat ansvar till en samarbetspartner kan företaget öka det slutliga värdet. I odlarnas fall i Österbotten kunde man tänka sig att odlarna vinner på att endast kunna fokusera på själva odlandet och lämna de logistiska aspekterna till en samarbetspartner.

En affärsrelation kan definieras som en process var två företag/organisationer samarbetar och skapar starka och omfattande sociala, ekonomiska och tjänsteinriktade band för att sänka totala kostnaden och öka värdet. En lyckad affärsrelation strävar efter att skapa fördelar som gynnar alla parter involverade. (Ritter et al. 2004; Ritter & Gemünden 2003) En relation som gynnar båda parterna behöver nödvändigtvis inte vara jämnt fördelad. Det vill säga den ena parterna kan uppleva ett större värde än den andra men relation anses fortfarande som gynnsam. (Ritter et.al 2004)

Figur 1 Relationer



Figur 1 Håkansson & Snehota (1995)

Relationer är ofta kategoriserade enligt åtminstone de följande dragen:

1. Ömsesidighet

- a. Hur investerade parterna är i relationen. Olika aspekter mellan parterna, så som tekniska, sociala, ekonomiska, eller rättsliga kunskaper kan hålla ihop relationen även om ömsesidigheten är låg.
- b. Balans makten i relationen. Antingen är båda parterna relativt jämnstarka, alternativt är det ena av parterna som dominerar relationen. Med tiden kan makten fluktuera mellan parterna.
- c. Resursberoende. Vissa resurser producerar företaget själv men de flesta resurserna anskaffas genom relationer i ett nätverk. Anskaffade resurser kan vara mänskliga, teknologiska eller finansiella resurser.

2. Långsiktighet

- a. Utvecklande. Relationer utvecklas med tiden och det kan kräva tid för att implementera nya idéer för att de ska anses som effektiva. Utvecklande reflekterar styrkan av att kunna lära sig och använda resurser för att skapa värdet för alla parter involverade.
- b. Styrka. Företagets styrka att kunna motstå motgångar i relationen. Styrkan förstärks ofta med tiden då parterna lär sig samarbeta. Styrkan kan förstärkas genom aktiv kommunikation mellan alla involverade parter. Ju starkare en relation är desto dyrare är det att byta parter. I tidigare studier inom Österbottens växthusbransch har man kunnat konstatera att flera odlare önskar ökad kommunikation från packeriet och mera åsikter. Detta tyder på en svag relation mellan odlare och packeri.

3. Processer

- a. Utbyte, interaktion. Relationer bygger på olika interaktioner som alla baserar sig på utbyten (produkter, pengar, information) och anpassningar mellan parterna.
- b. Dynamik. Relationer är dynamiska till naturen då de är konstant utsatta för förändring.

4. Kontextberoende

- a. Förankring. Förankring relaterar till att ekonomiska handlingar och resultat är påverkade av en enskild relation samt hela nätverket av relationer. Relationer är därför väldigt kontextbundna, dvs. de är beroende av deras specifika omgivning. (Holmlund-Rytkönen & Törnroos 1997).

När man inser att företag är ihopkopplade med varandra via olika aktiviteter kommer man att finna att det även existerar så kallade "sekundära kopplingar" eller "indirekta kopplingar". Dessa är kopplingar som antingen har en positiv eller negativ inverkan på en tredje part. En direkt koppling kan generera värde i en pågående koppling genom ökad försäljning medan sekundära kopplingar kan generera värde i framtiden eller genom parternas relation. (Ritter et al. 2002) En sådan koppling är exempelvis att företag A har en koppling till leverantör B som i sin tur har en koppling till köpare C. Detta innebär att företag A och köpare C är indirekt kopplade till varandra fastän de inte har någon direkt kontakt. Detta innebär även att köpare C är beroende av företag A eftersom leverantör B är beroende av A. Detta betyder att det som händer i en relation inte är helt och hållet upp till de två "primära" aktörerna utan vad som pågår i ett antal relationer. Möjligheten för att två aktörer ska lyckas bilda en relation beror således på strukturen av ett större nätverk. (Håkansson & Snehota 1995: 19-20)

I dagsläget anser de flesta leverantörerna att handeln, det vill säga exempelvis K- och S-gruppen har för stor makt och allt inom Österbottens ekosystem sker på handelns villkor, så som kostnader, tillväxt och prissättning. Detta tyder på att maktbalansen är i obalans medan ömsesidigheten hållit ihop relationen mellan handeln och vissa leverantörer. Vidare kan man också tänka sig att handelns relationer med utländska odlare har haft en stark negativ inverkan på relationerna med de inhemska odlarna. Detta har resulterat i att de finska odlarna tvingats sänka priserna på sina grönsaker vilket leder till ekonomisk olönsamhet.

2.1.1 Sammanfattning av affärsrelationer

Affärsrelationer möjliggör för företag att endast fokusera på kärnkompetensen medan andra affärsaspekter kan lämnas till en samarbetspartner. Affärsrelationer öppnar även dörrar till nya marknader, ny kunskap och flera relationer. För många relationer kan dock begränsa företaget då en relation kan skada en annan relation. Galbreath (2002). Affärsrelationer strävar efter att skapa fördelar som gynnar bägge parter, men relationen

behöver inte anses som jämlik. En affärsrelation kategoriseras av åtminstone dessa fyra drag; Ömsesidighet, Långsiktighet, Processer och Kontextberoende.

All handling mellan två parter kommer alltid att ha en effekt, antingen positiv eller negativ, på en tredje part. Relationen mellan två aktörer är således inte i fullständig kontroll över deras relation utan vad som pågår utanför relationen kommer också att ha en inverkan på relationens framgång.

2.2 Affärsnätverk

Då affärsrelationerna växer och börjar bindas ihop med andra relationer talar man om ett affärsnätverk (Rylander 2006). Affärsnätverk kan ofta liknas med ett ekosystem men med den stora skillnaden att de ofta är betydligt mindre än ett affärs ekosystem och ofta innefattar endast företagets närliggande aktörer. Affärsnätverk studeras också för de mesta endast utgående med företaget som specifik utgångspunkt. På så vis tenderar de också att ifråga se vad som verkligen påverkar på industrin. (Angraeni et al. 2007) Ett enskilt affärsnätverk utgör dessutom endast ett av många nätverk inom själva ekosystemet (Moore 1996). På så vis blir även många aktörer osynliga då man endast studerar nätverken. Nätverken utesluter även oftast externa faktorer som kan tänkas påverka branschen men som enskilda aktörer sällan kan påverka på. Exempelvis politiska beslut och andra industrier. Nätverken är dock en viktig komponent för att förstå affärs ekosystemet då de ger goda insikter i vem man samarbetar med och är därmed en viktig aspekt att studera för att avgöra hur ekosystemet fungerar.

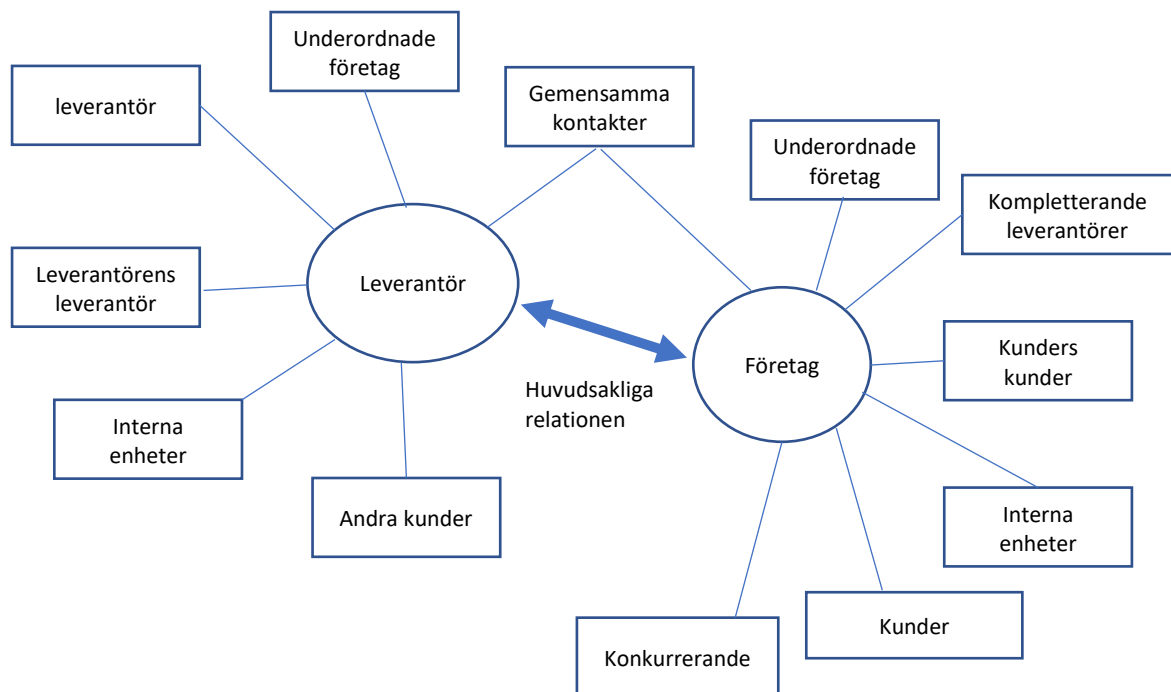
På det mest abstrakta sättet kan ett nätverk ses som ett antal noder som är ihopkopplade till varandra med trådar. I ett komplex affärsnätverk kan noderna ses som enskilda affärsenheter och trådarna representerar relationen mellan dessa enheter. Både noderna och trådarna i ett affärsnätverk består av specifika innehåll. De är "fyllda" med resurser och kunskap som kommer från komplexa interaktioner, adaptationer och investeringar såväl internt från företaget som externt från andra aktörer. Med andra ord innebär det att företagets olika enheter uppfyller olika syften och alla enheter är på ett eller annat sätt kopplat till andra enheter både internt i företaget men också externt till andra företag. (Håkansson & Ford 2002)

Ett förhållandes utveckling mellan två företag, vare det vore fråga om säljande, köpande eller samarbetande parter beror på utkomsten av en tredje part. Ifall A är säljare och B och C är köpare, kommer all utveckling mellan A och B att antingen ha en positiv eller negativ effekt på förhållandet till C. Samma sak gäller ifall A är köpare. Ifall alla tre är i

en kedja, dvs. A säljer till B, och B säljer till C så har utvecklingen mellan någon av parterna i kedjan konsekvenser på den tredje. Vad som händer i en relation kommer alltid att påverka sammankopplade relationer (Håkansson & Ford 2002, Peppard & Rylander 2006).

Möjligheter och begränsningar för ett företag är relaterat till resurserna som är investerade i en relation och till företagets interna förmåga. Företagets relationer och resurser kan utvecklas och kombineras med andra relationer vilket skapar möjligheter till innovationer. En ändring i ett nätverk kräver dock förändring i både företaget själv samt deras relationer. Detta innebär att ett företag som söker ändring alltid är beroende av andra aktörers godkännande då de strävar efter att lansera nya produkter, tjänster eller byta logistiska mönster. Ett företag kan däremot påverka förändringar starkare då handlingarna är lämpligt strukturerade och konsekvenserna är positivt ansedda av berörande parter. (Ritter & Gemünden 2003) Däremot är det till skillnad att komma ihåg att alla beslut, handlingar och förändringar sker inom ramarna för det strukturerade nätverket. Detta betyder att de existerande nätverken är även en stor begränsning på vad som är möjligt att uppnå för företaget. (Håkansson & Ford 2002)

Figur 2 (Anderson, Håkansson & Johanson 1994) beskriver ett enskilt företags nätverk. Det är dock till skillnad att nämna att ett nätverk kan se olika ut och formas på olika sätt, men figuren nedanför beskriver kopplingen mellan en närbelägen samarbetspartner och förhållandet till nätverket (Anderson et al. 1994; Galbreath 2002). I figuren har företaget en huvudsaklig relation med leverantören med vilka företaget har utvecklat gemensamma kontakter medan företaget även har relationer med andra aktörer som inte leverantören nödvändigtvis har kontakt med. Genom denna typ av nätverksmodell bildas sedan ett bredare nätverk med många sammankopplade relationer var en relation kan påverka flera andra aktörer kopplade till nätverket (Andersson et al. 1994). Också Ritter et al. (2004) nämner fyra olika aktörer som påverkar företagets förmåga att skapa och leverera värde för slutkunden. Nämligen, leverantörer, andra kunder, konkurrenter och komplementära företag (eng. complementors).

Figur 2 Relationsnätverk*Figur 2 Anderson et al. 1994*

Ritter & Gemünden (2003) poängterar att ett företags konkurrenskraft inte endast baserar sig på intern kompetens utan även på dess förmåga att reagera på omgivningen. Ifall ett företag inte kan etablera och uppehålla denna externa kompetens kommer detta att bidra till att företaget är endast beroende av dess egna resurser. Detta kan slutligen leda till stora förluster eller rentav konkurs då företaget begränsar sig själv med vad som kan uppnås. Därtill anses företagsledningens förmåga att kunna utveckla och styra förhållanden som en viktig konkurrensfördel.

Eftersom nätverk är dynamiska, dvs. en aktörs handling påverkar hela nätverket, måste alla aspekter av ett nätverk undersökas; kunder, leverantörer, konkurrenter, samarbetsparter etc. Endast då kan man förstå helhetsbilden av ett nätverk samt hur värde kan uppstå för ett enskilt företag (Peppard & Rylander 2006). Då man förstår företagets relationer med nätverksmedlemmarna kan man hitta svar på;

1. Var värde ligger i nätverket och hur värde är samskapat
2. Hur företagets aktiviteter påverkar nätverket och
3. Hur andra aktörer antagligen reagerar

2.2.1 Sammanfattning av affärsnätverk

Affärsnätverk uppstår som en följd av flera arbetsrelationer och då företaget blir beroende av andra aktörer för att leverera en produkt eller tjänst. Möjligheterna och begränsningarna för ett företag är relaterat till resurserna som är investerade i relationerna/nätverket. Med andra ord innebär det att ju mera resurser som är investerade i nätverket desto mera möjligheter har företaget medan begränsningarna är relativt konstanta. Innovations möjligheter uppstår då resurser och relationer blandas ihop med andra aktörer. En ändring inom ett nätverk kräver att företaget själv kan ändra sig samt skapa en förändring i relationerna. Detta innebär att de existerande nätverken kan bli en stor begränsning på vad som är möjligt att uppnå för företaget.

Ett företags konkurrenskraft baserar sig inte endast på den interna kompetensen utan även på förmågan att kunna reagera på omgivningen. Ifall ett företag inte kan sköta sina relationer och nätverk med andra kommer det att leda till att företaget blir helt och hållet beroende på sina egna resurser.

2.3 Affärs ekosystem

Enligt Moore (1996), Iansiti & Levin (2004) och Peltoniemi (2005) kategoriseras ett affärs ekosystem som något större än endast ett nätverk av kontakter, de sammanfattar all de aktörer som på ett eller annat sätt medverkar inom branschen. Det kan vara allt från producent, leverantör, försäljare och kunder till konkurrenter och statliga organ, som på ett eller annat sätt påverkar skapande, försäljning och konsumtion av en vara eller tjänst. (Moore 1996) Ett affärs ekosystem är således ett sätt att se hur enskilda relationer, nätverk och värdekedjor bildar en större helhet. Man kan se skillnaden mellan nätverket och ekosystemet som att nätverket handlar om samarbetet och skapande av produkter/tjänster medan ekosystemet handlar om branschens helhet. Man samarbetar inte nödvändigtvis med alla inom samma ekosystem för att leverera sin produkt, men de kan påverka sättet på hur man levererar sin produkt.

Moore (1996) beskriver att ett affärs ekosystem består av flera olika affärsnätverk som i sin tur består av, leverantörer, kunder, konkurrenter, statliga organ etc. vilka alla deltar i skapandet och leverering av en produkt eller tjänst. Iden bakom affärs ekosystemet är att varje enskild aktör påverkar och blir påverkad av andra, detta skapar ett konstant utvecklande förhållande var varje aktör måste vara flexibel och anpassbar för att kunna överleva, mycket likt ett biologiskt ekosystem. Ett idealt ekosystem strävar efter att konstant utvecklas och uppnå innovationer genom att hålla sig till en hög grad diversitet.

Detta uppnås idealt genom att aktörerna är flexibla som ofta specialiserar sig på en kärnkompetens och ständigt söker förbättra den egna verksamheten. (Moore 2006) Anggraeni et al. (2007) menar dock att affärekosystem är mera ett perspektiv eller logik för att förstå komplexa nätverk och värdesystem än en affärsstrategi. Det vill säga genom att analysera samarbetet mellan aktörerna, deras miljö samt rollen i samarbetet kan man bättre förstå en komplex arbetsmiljö och på så sätt också lösa problem. Affärekosystemperspektivet är därmed ett lämpligt perspektiv att tillämpa inom alla industrier som upplever konstanta ändringar och/eller ökad globalisering. Vidare genom att identifiera rollen en aktör har inom ekosystemet kan man lättare utforma realistiska mål och framtidsplaner såväl för företaget som för potentiella investerare. Då man förstår sin egen roll i ekosystemet har man även en bättre möjlighet att utforma en lämplig affärsstrategi. (Moore 2006)

Iansiti & Levien (2004) listar upp tre distinkta typer av huvudaktörer inom ett ekosystem; Dominanta, Grundpelare (eng. Keystone) och Nisch företag. Grundpelarna utgör, så som namnet anger, grundpelarna som håller ekosystemet i liv, de är också de som bidrar med diversitet och möjligheter till ekosystemet (Iansiti & Levien 2004). Grundpelarna kan tänkas vara vilket som helst företag som möjliggör möjligheter för andra aktörer. De tenderar att vara aningen större företag som ofta fungerar som den aktören som kopplar ihop mindre aktörer till nätverket. Eftersom grundpelarna tenderar att vara företag som inte enbart fokuserar på en kärnkompetens kan de hålla ekosystemet i liv då systemet möter hårda motgångar som kan eliminera andra aktörer i systemet. Grundpelarna har därmed potentialen att motstå hårda ändringar, även om individuella aktörer inom systemet dör ut. Som ett exempel kan man lista starka ändringar inom datateknologier med internetets uppkomst och hemdatorer. Denna ändring hade stora påverkningar på aktörerna inom branschen och flera aktörer dog ut, men ekosystemet kvarstod relativt oskadat tack vare grundpelarföretag så som IBM och Microsoft. Det är alltså grundpelarna som uppehåller ekosystemets hälsa och ger "näring" till nisch företagen.

Grundpelarna håller också andra aktörer ifrån att inta position som en dominant aktör (Iansiti & Levien 2004). Dessa är oftast få och ensamma till skillnad från grundpelarna som det finns flera av. En dominant aktör förespråkar sällan för diversitet och måste ta över eller eliminera uppgifter från den aktören de har övertagit. Ekosystem med en dominerande aktör blir ofta ostabila och sårbara mot ändringar eftersom dessa system sällan är tillräckligt diversifierade. En dominant aktör skulle liknas med vad Cox (1999)

menar är ett företags fundamentala mål att sträva efter. Det vill säga en situation var företaget är i full kontroll över värdekedjan och ingen aktör kan dra nytta av företaget som inte gynnar företaget. Cox (1999) kommenterar dock inte att en sådan situation skulle skapa obalans i värdekedjan/nätverket, men nämner att en sådan situation kan skapa konflikter som är viktiga att inse ifall man vill göra en korrekt analys över värdekedjan/nätverket.

Nisch företag är de företag som de existerar flest av inom ekosystemet, såväl som i antal och variation (Iansiti & Levien 2004). Därmed är nisch företagen kritiska i att avgöra vad ekosystemet är. Nisch företagen fokuserar på en viss aspekt som utgör deras kärnkompetens och är således också en viktig samarbetsparter för grundpelarna. Exempelvis i Österbottens fall kunde en enskild odlare kategoriseras som en nisch aktör. Nisch aktörerna är till stor grad beroende av grundpelarna och strukturen som dessa byggt upp. Exempelvis kan en odlare vara beroende av leveransbeställningen från packerierna. Då är det packerierna som fungerar som grundpelaren och håller odlaren inne i ekosystemet medan packeriet är beroende av odlarens expertis.

Förutom de tre företagsaktörerna inom affärsekosystem finns det dessutom en viktig fjärde aktör, kunden. Moore (1996), Power & Jerjian (2001) och Ritter et al. (2004) nämner alla kunden som en viktig aktör och att företagen måste kunna ta kunden i beaktan för att fodras. Även Moore (2006) nämner att för att själva ekosystemets ska hållas relevant krävs det kundåterkoppling i systemet. I de mest öppna ekosystem kan kunderna själva modifiera produkterna och själva byta ut leverantörer och på så sätt kombinera olika företags produkter vilket på sätt och vis skapar nya produkter. Exempelvis är det vanligt inom dataindustrin att kunder kan beställa komponenter av ett eller flera företag för att sedan beställa själva fodralet från en tredje part (Moore 2006). På detta sätt kan kunderna rent av ändra på strukturen av själva industrin. Detta skulle innebära att det är kunderna som står i kontroll över varorna och tjänsterna de konsumerar och därmed även över processerna över hur de tillverkas och levereras. Med tanke på detta är det i företagets intresse att utgå enligt en kunddominant logik var kunden alltid är utgångsläget och på så sätt integrera kunden i ekosystemet. Detta försäkras ekosystemets hälsa och att systemet kan utvecklas vidare samt främja innovationer.

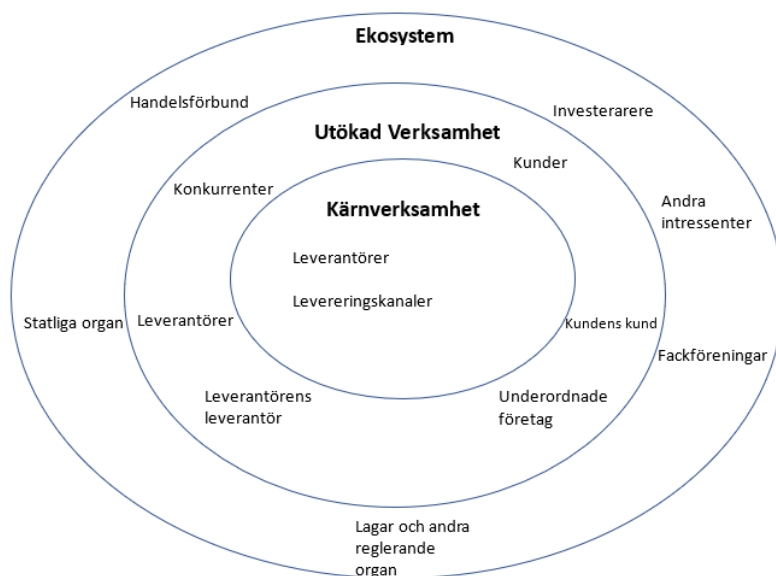
Ett ekosystem kan skydda aktörerna från tre kostsamma problem. Det första, genom att en aktör kan integrera med andra aktörer genom relativt enkla metoder kan de fokusera på hantera ömsesidigheten med de aktörer som är mest relevanta för dem och till en viss

grad ignorera andra medlemmar och deras bekymmer. Exempelvis kunde man tänka att en odlare i Österbotten behöver till största del förlita sig på packerierna istället för att behöva blanda sig i alla andra aspekter inom ekosystemet.

För det andra, samarbetet inom ekosystemet möjliggör specialiserande och ökad säkerhet. Istället för att en aktör behöver investera stora mängder resurser på att kunna möjliggöra sina kontributioner kan de samarbeta med andra aktörer. De kan också då få åtaganden från andra aktörer inom ekosystemet som möjliggör specialiserande.

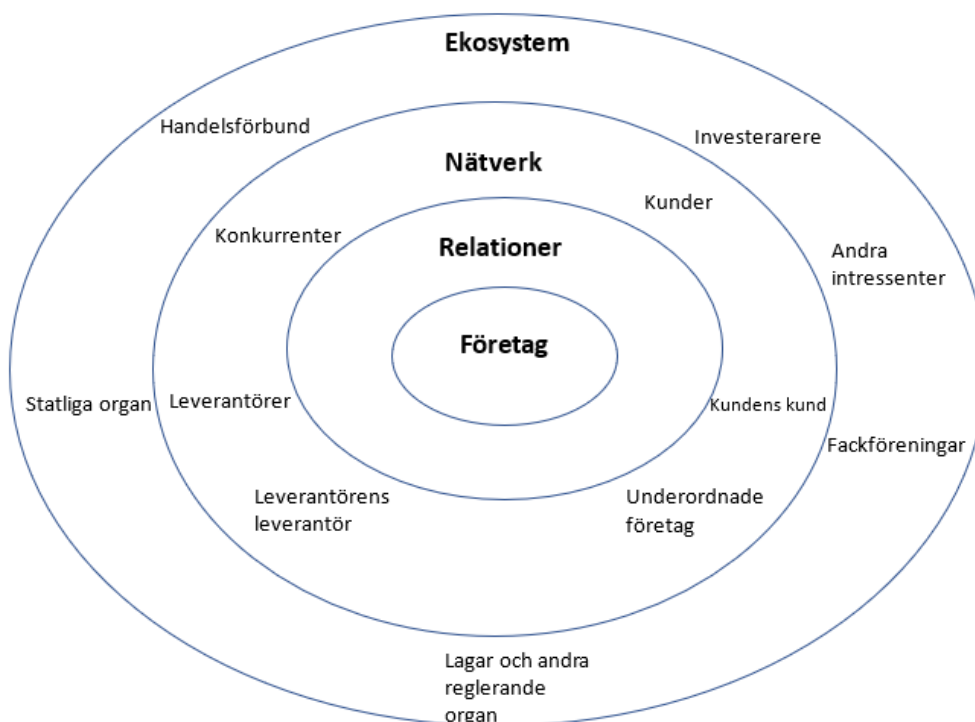
För det tredje, aktörerna inom ekosystemet delar kostanderna på förvaltarskap. Eftersom det är dyrt att skapa en marknad och en efterfrågan gynnas många aktörer av ett redan existerande ekosystem. Som exempel kan man tänka på IBMs mångmiljon kampanj på att skapa efterfrågan för hemdatorer. De flesta aktörerna inom ekosystemet skulle inte ha haft råd att utföra en så utförlig kampanj som IBM gjorde. IBMs kampanj resulterade i att många mindre aktörer inom ekosystemet gynnades av den stora exponeringen hemdatoren fick. (Moore 2006)

Figur 3 Moores Ekosystem



Figur 3 illustrerar hur strukturen av ett typiskt affärs ekosystem enligt Moore (1996). Som figuren illustrerar inkluderar ekosystemet mera än endast företagets kärnverksamhet. Företaget blir här även påverkad av allting som existerar utanför kärnverksamheten. Företaget i mitten besitter alltså en kärnegenskap som formar vad företaget egentligen gör. (Moore 1996)

Figur 4 Ekosystem modifierat



Figur 4 är en modifierad version av Moores (1996) modell av ett affärsekosystem. Figuren följer samma idé men till skillnad från Moore (1996) visar figuren ovanför tydligare de olika djupen i ekosystemet. Figuren visar således de olika huvudkomponenterna som utgör ett affärsekosystem. I den med modellen ovanför är att ju mera "komponenter"/aktörer som utgörs av företagets relationer eller nätverk desto större del av ekosystemet är företaget. De komponenterna som ligger i ekosystemet är saker som aktören i mitten inte direkt har möjlighet att påverka på men kan bli påverkad av eftersom de påverkar hela ekosystemet. Det är dock till skäl att igen påpeka att enskilda aktörer kan påverka ekosystemets hälsa även om den inte är i direkt kontakt med andra aktörer. Exempelvis kan man tänka odlarens ställning som liten i ekosystemet, men ifall alla odlaren skulle producera produkter av låg kvalitet skulle det starkt påverka ekosystemet. Det innebär alltså att fastän man är en liten del av ekosystemet och inte kan påverka ändringar i systemet kan man påverka ekosystemets hälsa.

2.3.1 Sammanfattning av affärsekosystem

Ett affärsekosystem beskriver i princip hur branschen/industrin fungerar som helhet samt hur aktörerna i branschen påverkar ekosystemet eller blir påverkade av ekosystemet (Moore 1996). Ekosystemet består av alla aktörer som på ett eller annat sätt

påverkar på andra aktörer eller på branschens struktur. Dessa kan vara exempelvis, företag, konkurrenter, leverantörer, kunder, statliga organ, lagar etc. Inom ekosystemet påverkas aktörerna av andra aktörers handlingar och man måste vara anpassbar för att överleva i det långa loppet. Ett idealt ekosystem är därför ett som är diversifierat, dvs. det existerar olika aktörer med olika expertis, och öppet system. Med öppenhet anses att ekosystemet tillåter och förespråkar samarbete vilket leder till innovationer. (Angraeni et al. 2007)

Genom att identifiera aktörerna och deras samarbete inom ett affärsekosystem kan man bättre förstå komplexa miljöer och även identifiera potentiella problem inom affärsekosystemet.

Enligt Iansiti & Levien (2004) finns det tre huvudsakliga aktörer inom ett affärsekosystem, Dominanta, Grundpelare och Nisch företag. Kunden anses som en viktig aktör inom ekosystemet som behövs för att systemet ska kunna fodras. För att vidare klara av att utveckla sig krävs även kundåterkoppling. I de allra öppnaste affärsekosystemen kan kunderna kombinera olika aktörers produkter och på så sätt även ändra strukturen av industrin.

2.4 Kunddominant logik

Värde på en produkt eller tjänst är i slutändan det som kunden uppfattar som värde (Hines et.al 2004). För att kunna förstå Österbottens ekosystem samt samarbetet mellan aktörerna är det också till skäl att förstå i vilken mån aktörerna tänker på konsumenterna. Därtill menar Moore (1996) att slutkunden är en av de viktigare komponenterna av ett affärsekosystem, vilket innebär att kunden blir en viktig del att ta i beaktan för att analysera ett affärsekosystem.

Bakom en företagsverksamhet ligger det en dominerande logik för hur företaget passar in världen och hur företaget styrs för att uppnå sina mål. Perspektiven som uppstår ur den dominerade logiken kommer således att styra vilka koncept och affärsmodeller företaget väljer att implementera. (Heinonen & Strandvik 2015) Framgångsrika affärsstrategier och processer kommer med tiden att stärka den dominerande logiken men samtidigt blir företaget blint för nya utmaningar och innovationer. Speciellt då det sker någon större förändring inom branschen kan företag ha svårt att reagera på dessa förändringar eller se de nya utmaningarna. (Prahalad 2004) I Österbottens växthusbransch kunde denna förändring ses som en ökad import av billigare utländska grönsaker (Vänninen 2017). I sin tur leder det till att de finska aktörerna försöker

konkurrera utländska odlare på samma sätt som de alltid har gjort, dvs. genom att odla ännu mera. Detta skapar då en ond cirkel vilket leder till överproduktion.

Då en bransch upplever nya konkurrerande utmaningar kan det vara till skäl för företagen att försöka tänka om sin dominerande logik (Prahalad 2004). Ett nyckelantagande inom affärsvärlden är att företaget endast kan bli framgångsrikt då de har kunder. Kunddominant logik (KDL) antar därmed kunden som den huvudsakliga intressenten. Fokuset för KDL ligger på att förstå hur kunden använder tjänsten, produkten eller tjänstesystemet i sin verksamhet. (Heinonen & Strandvik 2017) KDL är därmed ett sätt för företag att differentiera sig själv från konkurrenterna. Exempelvis lyckades Apple differentiera sig med sin Ipod genom att fokusera på användarupplevelsen istället för produkttegenskaper (Prahalad 2004).

Marknadsföringstänkande har med tiden utvecklats från att vara ett produktfokuserat tankesätt till mera tjänsteinriktat, vilket gett upphov till tjänstedominant logik (Vargo & Lusch 2004). Den produktdominanta logiken innebär att man fokuserar på produkterna och utbyte av produkter, där värdet existerar i de påtagliga resurserna (Vargo & Lusch 2004). Tjänstedominanta logiken har lyckats vidgat förståelsen av kundens betydelse i värdeskapande processen men anser fortfarande företaget som den dominanta partnern i värdeskapande. Tjänstedominanta logiken fokuserar antingen på tjänstesystemet eller på interaktionen mellan företaget och kunden. Vidare så analyseras även värdeskapande processer från företagets synvinkel istället för från kundens perspektiv. Grönroos (2008) hävdar att målet med service är att främja värde för kunden. Då man utgår från denna synvinkel blir tjänstedominanta logiken bristfällig eftersom den först och främst utgår från företagets synvinkel. I dagens läge fokuserar Österbottens ekosystem främst på antal produkter vilket innebär att marknaden domineras av en produktlogik. (Vänninen 2017).

Heinonen, Strandvik, Mickeslsson, Edvardsson, Sundström & Andersson (2010) hävdar att en kunddominant logik hänvisar till ett perspektiv var kunden ställs som utgångspunkt istället för tjänsten/produkten eller tjänste-/produktleverantören. Istället för att fokusera på vad företag gör för att producera värde för kunden utgår KDL vad kunden gör med tjänsten/produkten för att uppnå sina mål. (Heinonen et al. 2010) Produktdominant och tjänstedominant logik tar endast i beaktan aktiviteter som kan direkt relateras till tjänsten eller produkten enligt Heinonen et al. (2010). Företag borde istället analysera vad kunder gör eller försöker uppnå och hur en specifik tjänst kan bidra till att uppfylla kundens behov och hur servicen kan bli en del av kundens aktiviteter.

Istället för att lägga fokus på själva tjänsten, interaktionen eller affärsmodellen borde företag alltså lägga större vikt enbart på kunden. Ifall företagen kan lyckas förstå hur de passar in i kundens liv, istället för att hur kunden passar in i företagets liv, kan företagen lättare utveckla sina tjänster och produkter i kundens önskemål (Heinonen et al. 2010; Heinonen & Strandvik 2015). KDL handlar alltså om att företag måste kunna förstå sin roll i kundens liv vilket kan leda till framgång på marknaden (Heinonen & Strandvik 2017).

2.4.1 Egenskaper av KDL

För att ge en helhetsbeskrivande bild av KDL listar man upp fem grundläggande egenskaper, (1) Affärsperspektiv, (2) Kundlogik, (3) erbjudande, (4) värdeskapande, och (5) kundens system.

2.4.1.1 Affärsperspektivet

KDL kan ses som ett strategiskt företagsperspektiv. Termen kunddominant relaterar till att företaget som implementerar ett kunddominant perspektiv har kunden som den dominerande parten istället för produkter, tjänster eller tillväxt. Ett antagande inom KDL är att ett företag inte kan existera utan kunder och således försöker man se helheten ur kundens perspektiv. (Heinonen & Strandvik 2015)

2.4.1.2 Kundlogik

Kundlogik är det centrala begreppet inom KDL. Med kundlogik menas hur kunder resonerar och fattar beslut för att uppnå sina mål. Kundlogiken kan ses som ett koncept som integrerar kundernas specifika mönster om hur deras aktiviteter, erfarenheter och mål skapar deras logik. Per definition är kunder subjektivt rationella, det vill säga, de skapar sin egen logik. Kundlogiken kan således komma att ändras eller bli influerad av externa faktorer, men den tenderar att hållas relativt stabil på grund av kundens erfarenhet och förväntningar.

2.4.1.3 Erbjudande

KDL definierar ”erbjudande” som det allmänna begreppet om vad ett företag erbjuder och säljer, dvs. produkter, tjänster, lösningar, löfte och värdepropositioner. Erbjudande inom KDL syftar dock inte på produkten eller tjänsten i sig, utan på företagets och kundens perspektiv relativt till vad som erbjuds. Eftersom fokus ligger på kunden ska erbjudandet vara något som kunden faktiskt vill ha. Vad företaget i verkligheten erbjuder är inte alltid något kunden vill ha. Istället för att utgå från sin egen synvinkel och hur

företaget kan införa mervärde för kunden genom erbjudanden, ska fokuset ligga på hur företaget kan vara involverat i kundens värde-genom-användning. (Heinonen & Strandvik 2015)

2.4.1.4 Värdeskapande

Värdeskapande hänvisar till processen då värde uppstår istället för att värde medvetet skapas. Värde är då baserat på användningen av erbjudandet, både fysiska och mentala upplevelser. Kunden baserar värde-genom-användning på resultatet av leverantörens erbjudande, resultatet och processen av interaktioner, och resultatet. Kundvärde formas då enligt kundens fysiska och mentala processer som uppstår då erbjudandet, tolkas, upplevs och integreras i deras vardagliga liv/affärer.

Värde upplevs som individuellt för parterna involverade och interaktionen mellan dessa är inte nödvändigtvis samskapad (Heinonen & Strandvik 2017). Enligt Vargo & Lusch (2004) däremot är det interaktion som är det mest värdeskapande.

2.4.1.5 Kundens system

För att vidare kunna förstå värdet som uppstår för kunden bör kundens verklighet och ekosystem fungera som utgångsläge. Kundens system utgörs då av andra kunder, både företag och individer, tjänsteleverantörer, fysiska och virtuella strukturer som hör ihop med tjänsten. Det är kunden själv som avgör vilka parter i systemet som är viktiga, och i detta sammanhang uppstår värde-genom-användning. Det är väl att komma ihåg att kunders system är väldigt specifika och kan variera på personnivå.

2.4.2 Hur kan KDL implementeras?

Företag som överväger att implementera KDL måste vara medvetna om att det har en sekundär roll i kundens liv och bör sträva efter att vara involverade i kundens liv, ekosystem, aktiviteter och erfarenheter istället för att försöka involvera kunden i företaget. Man bör också ändra sitt tänkande från kundorientering, vilket strävar efter högre kvalitet och kundnöjdhet genom strategiska beslut, till en kunddominans var man lyssnar på kunden i dess egen kontext. Kunddominant affärslogik innebär att kundens behov är utgångsläget och det drivande strategiska tankesättet. Företag bör även fokusera på kunden på ett individuellt plan istället för att försöka generalisera kundbehov och kulturer. (Heinonen & Strandvik 2015) För att kunna förstå kunders aktiviteter och stöda dessa måste man samla in stora mängder data om kundernas handlingar, reaktioner, preferenser, beslut, aktiviteter, upplevelser och erfarenheter.

Datat analyseras sedan och används så att företaget kan utforma sitt erbjudande så att de stöder kundens processer (Heinonen et al 2010).

2.4.3 Sammanfattning av KDL

En dominerande logik beskriver hur ett företag styrs för att uppnå mål och resultat. Den dominerande logiken påverkar då även på hurdana affärsstrategier företaget väljer att implementera. (Heinonen & Strandvik 2015) Ifall en dominerande logik fungerat väl för företaget kan företaget bli blint för nya utmaningar som skulle ifrågasätta logiken. Marknadsföringstänkande har utvecklats från att först vara produktfokuserat till tjänsteinriktat, vilket gett upphov till den tjänstedominanta logiken, till kunddominant logik (Vargo & Lusch 2004) (Heinonen et al. 2010). Den kunddominanta logiken utgår från kunden som utgångspunkt istället för produkten eller tjänsten. KDL utgår från vad kunden gör med produkten för att uppnå sina mål istället för att fokusera hur företaget producerar värde för kunden. KDL strävar alltså efter att förstå hur de kan passa in i kundens liv istället för hur kunden passar in i företagets liv. Målet är då att man kan lättare utforma sina produkter/tjänster enligt kundens önskemål. KDL kan beskrivas enligt fem grundläggande egenskaper för att ge en bättre helhetsbild. Dessa egenskaper är:

1. Affärsperspektiv
2. Kundlogik
3. Erbjudande
4. Värdeskapande
5. Kundens system

Ifall KDL implementeras bör företag godkänna att de har en sekundär roll i kundens liv och bör sträva att involvera sig i kundens liv istället för att involvera kunden i företaget. Man bör vara försiktig med att generalisera av kunder. Företaget bör också samla in stora mängder kunddata för analyserande som kan stöda företagets erbjudande att det är i linje med kundens processer. (Heinonen et al 2010), (Heinonen & Strandvik 2015).

3 METOD

Föregående kapitel introducerade den teoretiska referensramen för denna avhandling. Detta kapitel beskriver hur data samlats in och hur det analyserats. Kapitlet börjar med att kort introducera projekt Lyftkraft som denna avhandling är en del av. Kapitlet fortsätter med forskningsfilosofi (3.2), val av metod (3.3), urval (3.4), respondenter (3.5), analysmetoden (3.6) och avslutas med undersökningens kvalitet (3.7)

3.1 Projekt Lyftkraft

Projekt Lyftkraft är ett projekt som strävar efter att implementera en efterfrågestyrd produktion i Österbottens växthusekosystem. Projektet efterträder projekt InnoVäxthus som startades år 2016. Irene Vänninen har fungerat som projektledare för InnoVäxthus och fortsätter denna roll i Lyftkraft. En del av informationen i denna avhandling baserar sig på tidigare resultat från både Innoväxthus och Lyftkraft projekten. Syftet med avhandlingen är att öka förståelsen för samarbetet mellan aktörerna i Österbottens ekosystem.

3.1.1 Problemformulering inom projektet

I dagsläget har man konstaterat att Österbottens växthusbransch är i en knivig situation. Ekosystemet i Österbotten består av ca 180 växthusföretag, som inkluderar både större aktörer och enskilda näringsidkare, och minskar år till år. Något som kategoriserat Österbottens växthusbransch är ett produktionsfokus. Detta innebär att man har försökt uppnå konkurrensfördelar genom att producera så mycket som möjligt till det lägsta pris. Teknologiska innovationer har delvis resulterat i lägre priser men i slutändan är det de större aktörerna som vinner på denna modell. De större aktörerna som har möjlighet att producera mera så kallade traditionella produkter som tomat och gurka har kunnat sälja sina produkter till ett billigare pris än de mindre aktörerna. Detta uppnås genom producera större kvantiteter vilket sänker priset per enhet. Produkterna kan då också säljas till ett lägre pris och på så sätt uppnå skalfördelar. De som kan utnyttja skalfördelar inom Österbottens växthusekosystem är därmed de som främst kan bestämma priset för de inhemska produkterna. Konkurrens från billiga utländska importörer kombinerat med överproduktion har lett till att produktionen ofta blir olönsam för de mindre aktörerna. Utvecklingen i Österbottens växthusekosystem har alltså inte prioriterat kunderna utan man har först och främst prioriterat på att förbättra producenternas konkurrenskraft.

Arbetsfördelningen inom Österbottens ekosystem är heller inte optimalt. I dagens läge känner sig flera aktörer avskurna från den större helheten och anser sig själva inte kunna

påverka på förändringar. Detta har lett till att flera aktörer endast tänker på sig själv och utgår från sin egen synvinkel. Exempelvis har flera odlare sagt att de skulle uppskatta återkoppling på deras produkter men att denna information aldrig kommer fram till dem. Andra odlare har däremot sagt att det anser att det inte är deras uppgift att marknadsföra eller samla återkoppling på sina produkter, utan att deras uppgift är helt enkelt att odla grönsakerna. De anser då att det är de större aktörerna som handelskedjornas uppgift att sköta konsumentärenden (Vänninen 2016;2017).

Ett annat problem som hindrar förändringar är att aktörer inom den agrikulturella branschen anses vara väldigt traditionella och således försiktiga till förändringar (Bijman et al. 2011). Detta beror delvis på att man har begränsade resurser och vågar inte riskera att förlora en säsons skörd genom att prova något nytt (Vänninen 2017).

Genom tidigare underökning utförd av Vänninen (2016: 2017) har man konstaterat att ett gemensamt mål behöver implementeras i Österbottens ekosystem. Detta gemensamma mål är en efterfrågestyrd produktion. En efterfrågestyrd produktion innebär att man styr produktionen i förhållandet till den rådande efterfrågan. I en efterfrågestyrd produktion måste företagen kunna anpassa sig enligt marknadssituationer samt reagera på marknadsändringar i form av kunder och konkurrenter. (Verhees, Lans & Verstegen 2011)

Ett problem man stött på när det kommer till implementering av en efterfrågestyrd produktion är samarbete (Vänninen 2017). Aktörerna i ekosystemet saknar en gemensam vision vilket försvårar målet med att implementera en efterfrågestyrd produktion (Vänninen 2017). Kommunikation inom ekosystemet är väsentligt för att kunna ändra arbetsvanorna och på så sätt införa en efterfrågestyrd produktion (Bijman et al. 2011). Det räcker alltså inte endast att en eller två aktörer tänker om, det krävs ett samarbete var alla aktörer, hela ekosystemet, arbetar tillsammans för den agrikulturella branschens överlevnad.

Denna avhandling kommer således att fokusera på att hur samarbetet mellan aktörerna ser ut i Österbottens ekosystem. Avhandlingen strävar således på att identifiera problem inom samarbetet som kan tänkas förhindra en efterfrågeproduktion.

3.2 Forskningsfilosofi

En forsknings epistemologi, även kallat kunskapsfilosofi, anser hur man använder sig av kunskap för att mäta det som står i fokus. För att förstå hur man själv tar åt sig kunskap

och i vilka banor forskningen kommer att gå är det viktigt att man begriper hur man ser på samhället och vetenskapen. (Tadajewski 2004) Forskningsansatsen ligger som grund för vilken undersökningsmetod är lämpligast för att besvara syftet. Alla delar inom forskningen bör vara sammanhängande för att uppnå bästa möjliga resultat. Det vill säga datainsamlingen och analysmetoden bör följa samma filosofi. Saunders & Lewis (2012) räknar upp fyra huvudforskningsfilosofier, Positivism, Realism, Interpretivism och Pragmatism. Man kan inte säga att en filosofi är bättre än en annan utan filosofierna är beroende av forskningsfrågorna och syfte och kan således resultera i olika svar. (Saunders, Lewis & Thornhill 2012) Forskningsfilosofin i denna avhandling kännetecknas som interpretivism. Interpretivism menar att det är viktigt att se människor som sociala aktörer vilka kan ha olika roller beroende på kontexten. Det innebär även att man undersöker människorna istället för att undersöka mätbara variabler. Interpretivismen menar att man skapar sin roll enligt sin egen uppfattning om vad som är socialt passande, och samtidigt tyder man också andras sociala roller enligt den egna uppfattningen. (Saunders et al. 2012) Med andra ord innebär det alltså man anser att världen är socialt konstruerad. Interpretivism lämpar sig väl då fenomen inte kan förklaras genom numerisk data eller i form av fysiska lagar. Interpretivism är en passande syn för denna avhandling då man undersöker ett ekosystem bestående av olika arbetsrelationer och man kan anta att olika aktörer har olika syner på hur en relation borde se ut. En av interpretivismens grundstenar är att attityder är subjektiva och dynamiska vilket accepteras i denna avhandling.

Forskningsansatsen baserar sig på hur forskaren använder teori för att besvara syftet (Saunders et al. 2012). Saunders et al (2012) diskuterar två olika metoder, induktiv och deduktiv. En induktiv ansats stävar efter att skapa ny teori på basis av verkligheten medan en deduktiv ansats utgår från teorin som testas i verkligheten. Denna avhandling karaktäriseras av en deduktiv ansats. Först presenteras teori om affärsekosystem och kunddominant logik för att sedan utforma en egen relation till dessa.

3.3 Val av metod

Val av metod har en avgörande roll för att kunna besvara syftet på bästa tänkbara sätt. Angreppssättet man väljer styr då hur man samlar in data, hur data tolkas och slutligen hur den beskrivs. (Saunders et al. 2012) Vanligen väljer man mellan en kvalitativ eller kvantitativ undersökning. Man kan även utföra en undersökning var man kombinerar kvalitativ med kvantitativ vilket då kallas för triangulering (Deshpande 1983). Kvantitativa undersökningar svarar på frågor som "hur mycket" och "hur många" och

genererar således numerisk data. Data samlas då främst in genom enkäter eller genom dataanalyser så som grafer eller statistisk data. En kvantitativ undersökning lämpar sig bäst då urvalet är stort och man vill undersöka exempelvis vissa segment eller frekvenser. Kvalitativa undersökningar i sin tur ämnar främst till att samla in data genom intervjuer som genererar icke-numerisk data och svarar på frågorna ”hur” och ”varför” (Saunders et al. 2012). Kvalitativ data lämpar sig väl då man vill få en djup insikt i ett fenomen och då man vill få förståelse från en annans perspektiv.

Eftersom syftet i denna avhandling handlar om företagets samarbete, som i grund och botten influeras av mänskliga val och preferenser, är en kvalitativ studie att föredra. Mänskliga tankesätt kan inte mätas med numeriska tal och en kvalitativ studie ger även mera flexibilitet än vad en kvantitativ undersökning tillför. Avhandlingen består således av kvalitativ data.

3.3.1 Datainsamling

Som det framkommer i föregående stycke är detta en kvalitativ undersökning och data kommer att samlas in genom intervjuer. Intervjuer valdes som datainsamlingsmetod eftersom intervjuer ger djupa insikter i respondenternas perspektiv, tankar och motivationer samt val som inte kan observeras (Patton 2015).

Det finns tre olika typer av intervjuer att utgå ifrån för att samla in data; strukturerade, semi-strukturerade och ostrukturerade (Saunders et al. 2012). I semi-strukturerade intervjuer leder intervjuaren diskussion på basis av förhand planerade teman och områden. Ostrukturerade intervjuer följer inga förutbestämda teman och man har inte på förhand planerat några frågor. Semi-strukturerade intervjuer lämpar sig väl då syftet är att förstå förhållandet mellan olika variabler, i detta fall förhållandet mellan olika aktörer. (Saunders et.al 2012; Patton 2015) En fördel bland semi-strukturerade intervjuer är att det är mera flexibla än strukturerade och ger respondenterna mera rum för att friare reflektera kring teman som behandlas, vilket leder till djupare och detaljrikare svar än strukturerade. En annan fördel är att intervjuerna inte behöver vara identiska för varje respondent vilket bättre reflekterar respondenternas egna tankar kring temat. (Saunders et al 2015) Detta är aktuellt i denna studie eftersom aktörerna troligtvis har olika syner på samarbetet i Österbotten.

Beroende på hur man som intervjuare uttrycker sig kan eventuellt påverka svaren man får av respondenterna. Exempelvis kan det hända att man använder sig av olika uttryck beroende på situationen men dessa kan tolkas olika av respondenterna. (Patton 2015)

Patton (2015) menar även att det är viktigt att intervjuaren har kontroll över situationen och kan styra intervjun i önskad riktning för att uppnå syftet.

Vissa problem som kan framkomma under intervjuer är exempelvis att respondenten ger för korta svar, respondenten ger för långa svar men vandrar iväg från fokusområdet eller att respondenten blir upprörd (Saunders et al. 2012).

3.3.2 Intervjuguide

För att underlätta intervjuerna kommer en intervjuguide att användas då respondenterna intervjuas. Intervjuguiden fungerar främst som ett stödmaterial under intervjuerna för att kunna styra diskussionen mot önskat håll. En intervjuguide möjliggör då att man kan mera effektivt samla åt sig värdefull data. Intervjuerna är av semi-strukturerad natur vilket uppmuntrar till diskussion omkring ämnen som tas upp vilket betyder av frågorna som ställs under intervjuerna kan variera aningen. Dock fungerar intervjuguiden som tidigare nämnts som riktlinjer för att hålla diskussionerna relevanta. Syftet med intervjuerna är att få aktörerna att dela med sig av sina tankar och åsikter kring det rådande samarbetet mellan aktörerna i Österbottens ekosystem samt hur kundmedvetna aktörerna är.

Intervjuguiden är uppdelad i tre stycken, guiden öppnar diskussionen med samarbete, följt av aktören själv och dess verksamhet. Guiden avslutas med frågor gällande kunder och konsumenter.

Saunders et al. (2012) menar att det är viktigt att ställa öppna frågor i intervjuer för att få respondenten att svara på ett utförligt sätt. Det kan vara till skäl att inleda med öppna frågor vilket gör det lättare att ställa följningsfrågor. Därför inledes intervjuguiden i denna avhandling med en öppen fråga som "Hur ser ert samarbete ut med aktör X?". Från denna fråga blir det då lättare att ställa följningsfrågor som exempelvis "hur skiljer sig samarbetet mellan X och Y?". En annan fråga som kan ställas är "Berätta om er själv", från denna fråga kan man då lättare vinkla in sig mot önskad riktning.

3.4 Urval

I en kvalitativ undersökning är antalet informanter inte relevant att ta i beaktan utan kvaliteten och relevansen är av större betydelse (Patton 2002). Generellt kan man säga att då ytterligare intervjuer bidrar med lite eller ingen ny information är ett större sampel inte nödvändigt (Gummesson 2000). Ifall intervjuerna avviker i stor mån från varandra

eller avvikande mönster framkommer kan det finnas skäl till ett större urval eller vidare undersökningar (Saunders et al. 2012).

Urvalet kan vara slumpmässigt eller medvetet. I denna studie är urvalet medvetet och majoriteten av informanterna är rekommenderade av Lyftkraft projektledare Irene Vänninen. Ett medvetet urval ger tillgång till mera informationsrika informanter än vad ett slumpmässigt urval gör då intervjuaren själv väljer ut informanterna (Patton 2002). Som sagt är inte antalet respondenter vad som avgör relevansen utan innehållet av information. Däremot ges det riktlinjer för vad som anges vara ett lämpligt antal respondenter för semi-strukturerade intervjuer vilket ligger på 5-25. Urvalet i denna studie ligger på åtta. Urvalet kan anses som liten men däremot är de huvudsakliga aktörerna av ekosystemet representerat. Därpå anses även förmågan att kunna analysera och dra slutsatser som viktigare än ett större urval. (Saunders et al. 2012)

Förutom primär data från intervjuerna har även sekundära data användas för att besvara syftet. Denna data består av undersökningar som tidigare gjorts inom projekt Innoväxthus och projekt Lyftkraft.

3.5 Respondenter

Respondenterna i denna avhandling är alla aktörer inom den agrikulturella branschen i Österbotten. Respondenterna består av inköpare från handeln, en affärsinnehavare, tre packerier i Österbotten samt två växthusodlare. Avhandlingen begränsas till endast två av de tre handelskedjorna då den tredje kedjan meddelade att de inte ställer upp på en intervju. Det är också värt att nämna att två personer per kedja kontaktades men endast en person per kedja hade tillåtelse att bli intervjuad. Därpå vägrade även två odlare att ställa upp på en intervju.

Alla respondenter i denna studie har valt att hålla sig anonyma. Respondenterna har skrivit under ett sekretessavtal var deras integritet säkerställs. På grund av detta används termen "handeln" för att syfta på antingen S-gruppen, K-gruppen eller Lidl. Affärsinnehavaren representerar också handeln som härifrån framöver nämns som "butik". Packerierna, vilka alla är från Österbotten hålls också anonyma.

Tabell 1 Respondenter

	Roll	Tidpunkt	Plats	Intervjuns längd

R1	Handel	15.08.2019	Helsingfors	22:40 min
R2	Handel	29.08.2019	Vanda	27:33 min
R3	Butik	05.09.2019	Huvudstadsregionen	33:14 min
R4	Packeri	12.09.2019	Österbotten	1h 27 min
R5	Packeri	12.09.2019	Österbotten	33:30 min
R6	Packeri	13.09.2019	Telefonintervju	54:44 min
R7	Odlare	17.09.2019	Telefonintervju	13:35 min
R8	Odlare	20.09.2019	Telefonintervju	13:58 min

3.6 Analysmetod

Eftersom data insamlat genom intervjuer tenderar att vara stort och flera sidors transkriberingar är en stor utmaning att identifiera väsentligheter och kunna analysera dessa. Till skillnad från kvantitativ data man inte säkerställa signifikansen på svaren i insamlat kvalitativt data. Detta innebär att det är på forskarens ansvar att se till att svaren är så tillförlitliga som möjligt. Som sagt ger kvalitativ data stora mängder analyserbart material och det krävs verktyg för att underlätta analyserandet. (Patton 2015)

Spiggle (1994) beskriver en modell för reduktion och analys av kvalitativ data som hjälper en att analysera kvalitativ data. Spiggle nämner, kategorisering, abstraktion, jämförelser, dimensionering, integrering, iterering och upprepning.

I denna avhandling har data, kategoriserats, jämförts, dimensionerats och sedan integrerats. Kategorisering innebär att data kategoriseras i mindre kategorier. Insamlat data exempelvis kategoriserades i enligt med den teoretiska referensramen för att skapa en strukturerad analys över de olika delarna. Jämförelse innebär att man data jämförs med olika kategorier för att identifiera eventuella likheter och olikheter. Exempelvis så jämfördes resultaten i den empiriska undersökningen aktörernas affärsrelationer. Dimensionering innebär att en närmare analys av kategorierna studeras. I denna avhandling gav dimensionering möjligheten att närmare studera t.ex. skillnader i hur

affärsrelationer påverkar affärsnätverket. Integrering innebär att kategorierna som uppstått efter de föregående stegen kopplas till teorin. Denna avhandling kategoriseras som en deduktiv studie och då är denna process naturlig. Iteration innebär att forskaren kan hoppa mellan datainsamling och analys istället för att gå steg för steg. I denna avhandling var iteration inte nödvändig eftersom alla aktörers åsikter ansågs som nödvändiga före en analys kunde göras.

3.7 Undersökningens kvalitet

I detta stycke diskuteras avhandlingens kvalitet samt hur pålitlig den empiriska studien är. Enligt Silverman (2011) kan studiens kvalitet delas in i kredibilitet och generaliserbarhet. Kredibiliteten kan vidare kategoriseras i två undergrupper, validitet och reliabilitet. Generalisering är mera relevant för kvantitativa studier som baserar sig på numerisk data. (Silverman 2011) reliabiliteten av studiens resultat kan vara svår att säkerställa men syftar på hur trovärdig studien är. Trovärdigheten innebär att om andra forskare skulle utföra samma undersökning skulle man komma till samma resultat. Trovärdigheten inom kvalitativa studier kan ökas genom att transkribera intervjuerna. I denna avhandling bandades alla intervjuer in varefter de transkriberades för att öka trovärdigheten (Wallendorf & Belk 1989).

Bekräftelse innebär hur objektiv studien är. Att göra en studie fullständigt objektiv är dock omöjlig eftersom alla människor är olika och alla människor har en viss påverkan på varandra. (Wallendorf & Belk 1989) I denna avhandling strävades objektivitet till genom att på förhand skapa en intervjuguide. Dock så kunde frågorna ställas på olika sätt eller omformuleras aning beroende på aktören då vissa aktörer har annorlunda arbetsuppgifter och syftet var att kartlägga arbetsrelationerna. Objektiviteten kunde också ha lidit av att vissa aktörer inte förstod eller ansåg frågorna som självklara.

Integritet innebär hur pålitliga informanternas svar är (Wallendorf & Belk 1989). I denna avhandling har alla respondenter hållits anonyma så att ingenting kan kopplas till någon respondent. Intervjuerna försöktes också hållas på respondenternas arbetsplatser istället för främmande platser, vilket enligt Patton (2002) kan leda till ärligare svar.

4 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras resultaten från intervjuerna. Syftet i denna avhandling var att kartlägga aktörernas samarbetsparter och identifiera kundens roll i samarbetet. För att göra detta kommer resultaten från intervjuerna att jämföras med den teoretiska biten som framkommer i kapitel 2. I det första avsnittet diskuteras enskilda affärsrelationer, vem som är den viktigaste samarbetsparterna samt hur detta samarbete fungerar. I avsnitt 4.2 diskuteras ekosystemets nätverk och vilka aktörer som samarbetar med vem. Avsnitt 4.3 behandlar själva ekosystemet, det vill säga hur det ser ut, vilka de huvudsakliga aktörerna är samt vad rollerna är i ekosystemet. Kapitlet avslutas med en analys över kundens roll i samarbetet.

Inom Österbottens växthusekosystem kan man identifiera tre huvudsakliga aktörer, odlarna, packerierna och handeln. Handeln kan man dock vidare kategorisera i två undergrupper, centralaffärerna och butikerna. Därmed uppstår en fjärde aktör, butikerna, som fungerar som en självfungerande aktör. Varför butikerna fungerar som en egen aktör är för att de mer eller mindre styr sig själva och är självansvariga för att se till att produkterna levereras till butikerna. Andra aktörer som existerar inom Österbottens växthusekosystem är handelns dotterbolag som levererar produkter till storkök och till skolor och andra offentliga kök. Odlarnas leverantörer av odlingsmaterial är också en aktör. Dock tycks dessa vara av mindre betydelse då enda gången de intervjuade odlarna menade att de skett trubbel med leverantörerna var 1997 vilket gjorde att skörden försenades med en vecka. Det är värt att nämna att det väl kan existera andra aktörer som denna avhandling inte har tagit i beaktan eller som man inte känt till.

Aktörerna som beaktas inom denna avhandling är således:

1. Odlarna
2. Packerierna
3. Handeln
4. Butikerna

4.1 Affärsrelationer

I följande stycke presenteras aktörernas affärsrelationer med de närmastliggande aktörerna. Affärsrelationerna kan för vissa aktörer vara den enda kopplingen till det större nätverket och slutligen till själva ekosystemet. Det innebär att relationerna är en viktig del att avgöra för att bestämma hur de kan påverka nätverket och ekosystemet.

4.1.1 Packeriets relation med odlaren

Det existerar fyra större packerier inom Österbottens växthusekosystem var av tre fungerade som respondenter. Ett av packerierna har en mera sofistikerad arbetsuppdelning med flera enheter som är ansvariga för olika delar av verksamheten, exempelvis marknadsföring och försäljning sköts av olika interna enheter. De två andra packerierna har en liknande arbetsuppdelning, med en mera centraliserad uppsättning, dvs. flesta beslut går igenom en affärsenhet.

Packerierna är de som är ansvariga för vidare försäljning av odlarnas produkter. Utan odlarna är packerierna således värdelösa och skulle inte existera. Packerierna representerar på sätt även odlarna när det kommer till handeln. Packerierna har långvariga kontrakt med alla sina odlare och alla packerier har gemensamt att de köper in allt som odlarna kan producera. Det är packeriernas uppgift att sköta leveransen av grönsakerna från odlarnas gårdar till packeriet var packeriet sedan sorterar, förpackar och säljer vidare grönsakerna.

R5 definierar sin arbetsuppgift som;

”vi har förpliktat oss att ta emot allt våra kontraktodlare odlar, och sedan förpackar vi det och kontaktar centralaffärer och övriga grossister och försöker få deras produkter framåt.

I flera fall har packerierna långvariga kontrakt med odlarna som kan sträcka sig över generationer. Genom att hålla långvariga kontrakt med odlarna har packerierna kunnat förlita sig på att produkterna från skördarna kommer konstant inflytande medan packerierna har i stället kunnat fokusera på försäljningen och marknadsföringen av grönsaker. Detta har lett till att man har kunnat effektivisera affärsekosystemet och ha ett mera systematiskt samarbete.

”...redan på 50-talet insåg man att det är inte vettigt att odlarna var för sig odlar och packar och marknadsför sina produkter utan att man istället gör det centralt och på så vis kan gemensamt investera i förpackningsteknologi och gemensamt kan investera i en kompetent försäljningsorganisation” R6

På samma sätt vinner odlarna på denna uppställning genom att de kan behöva endast fokusera på det som de kan bäst, nämligen producera grönsaker.

”Vi brukar säga att odla det ni är bäst på, det som ni lyckas bäst med ... att få en bra produkt i dagens läge är nog A och O” R5

Detta gynnar även packerierna att odlarna kan fokusera på sin kärnkompetens så att kvaliteten blir så bra som möjligt, vilket slutligen ökar värdet för bägge parter. Packeriet sorterar exempelvis tomater enligt färg, hårdhet och skrämor, vilka faller in i klass 1 och klass 2. Klass 2 är sådana som oftast säljs till storkök medan klass 1 går till butikerna. Ifall tomaten är mjuk går den rakt till avfall vilket packerierna klagat över.

”Mjuka tomater får vi inte alls sälja, inte ens som andra klass, det är ingen som vill ha dem. Och det är ju synd, det kan vara en riktigt bra och fin tomat, men är de mjuka går de rakt till avfall.” R4

Ömsesidigheten varierar mellan packerierna och odlarna beroende på vilket packeri det är fråga om. Exempelvis har R6 starkare ömsesidighet med sina odlare än de två andra packerierna. Detta beror delvis på packeriets struktur. I stora drag är ömsesidigheten dock en social faktor med tanke på att flera odlare har varit trogna packerierna i flera generationer. R4 menar att de ingår evighetskontrakt med sina odlare som förnyas automatiskt ifall kontraktet inte sägs upp inom december månad. R4 menar vidare att det aldrig händer att någon odlare byter packeri. Maktbalansen i relationen mellan packerierna och odlarna ligger relativt jämnt fördelat, men med fördel till packeriet. Packerierna lovar att köpa allt som odlarna kan producera och uppmuntrar odlarna att producera det som de kan bäst som R5 säger. För R6 och dess odlare är balansen dock ännu mera jämnt fördelat då odlarna även är delägare av packeriet och packeriet tar inga marginaler till sig själv utan existerar för att öka ekonomiska nyttan för alla dess medlemmar.

”De övriga (de andra packerierna) är privat ägda, vilket betyder att de har privata aktieägare vilkas mål är att maximera aktieägarnas nytta, medan vårt mål är att maximera odlarnas.” R6

Som tidigare nämnts så producerar packerierna ingenting själva utan är beroende av odlarnas produkter. Detta innebär att packerierna är starkt resursberoende av odlarna. Odlarna i sin tur är även beroende av packerierna eftersom dessa är, för de flesta odlaren, den enda kund de har. Vissa odlare i Österbotten säljer rakt till handeln men detta tenderar att vara kostsamt fastän odlarna kan få ett bättre pris för produkterna. R5 ifrågasätter odlarnas ekonomiska nytta av att sälja rakt till butiker.

”...säkert får de (odlarna) ett lite bättre pris, men det är mycket kostsammare. De ska ha en lastbil, de ska packa tomaterna och all tid det tar.” R5

Långsiktigheten mellan packerierna och odlarna har som tidigare nämnts oftast pågått en lång tid. Dock har relationen mellan packerierna och odlarna inte utvecklats väldigt mycket. De flesta av odlarna producerar samma produkt som de alltid har gjort, vilket i de flesta fall är tomat och gurka.

”det nog så att odlarna odlar det som de alltid har odlat. En bråkdel kanske kan byta från tomat till gurka men de flesta odlar samma år ut och år in.” R5

Orsaken till att man hellre håller sig till de traditionella produkterna är att odlarna känner sig osäkra på nya produkters efterfrågan i samband med de högre produktionskostnader andra produkter än gurka och tomat medför. Som svar på frågan vad utmaningarna med att utveckla nya produkter svara R8:

”Det är så dyrt. Man vet ju inte vad priset är, man vet inte hur de går åt, inte vet man att får man det ens sålt” R8

En annan orsak till varför odlarna ständigt håller sig till traditionella produkter är effektivisering av teknologin. Effektivare teknologi har lett till att man kan producera högre kvantiteter av traditionella produkter i motsats till specialprodukter som t.ex. pärltomater.

”...då bytte jag till lite effektivare belysning, och det här specialprodukterna behöver inte så mycket ljus så det blev gurka istället som vill ha mycket ljus” R7

När det kommer till att producera nya produkter är även R5 skeptiskt.

”Finska konsumenter har lite en sådan bild att tomat och gurka köper man inhemskt, men exempelvis zucchini eller äggplanta är man van att den är importerad och då får man inte ett sånt pris på produkten att det skulle vara lönsamt att odla” R5

Dessa problem tyder på att relationen mellan packerierna och odlarna inte har utvecklats tillräckligt för att man skulle ha lärt sig att använda sammanslagna resurser som skulle gynna alla parter involverade på ett tillräckligt effektivt sätt. Istället för att söka nya lösningar har man valt att effektivera det man redan kan vilket är en av orsakerna till den rådande överproduktionen på marknaden. Däremot menar R6 att de försöker med hjälp av olika marknadsanalyser bättre styra vad deras odlare ska odla så att de kan erbjuda ett mera diverse utbud.

”...så försöker vi ta reda på vart marknaden är på väg och vad som efterfrågas och vad det får kosta och vilken typ av återförsäljning ställe vill de köpa produkterna från. Den här datan använder vi mot våra kunder, vi kan berätta för dem vad marknaden vill, och sedan med den här informationen styr vi delvis vad våra odlare ska odla.” R6

Styrkan i relationen mellan packerierna och odlarna har i princip hållits ihop via att packerierna har förpliktat sig att ta emot allt odlarna kan producera. Däremot kan man

inte säga att relationerna är starka. Ifall packerierna anser att det inte kan sälja produkterna vidare eller inte betala marknadspriset skulle det resultera i att odlarna vänder sig till ett annat packeri.

”Om vi säger till en odlare att det är dålig marknad att vi inte vill ha dina tomater nu, då går han till konkurrenten och ber får vara hans leverantör istället ” R5

R8 kommenterar att hen tidigare har bytt packerier på grund av bland annat den orsaken att de andra packeriet kunde betala ett bättre kilopris för producerade produkter och valde då att byta packeri. En orsak var dock det att packeriet som hen bytte till var då i behov av flera odlare.

...vi fick lite bättre villkor. De hade brist då när vi gick över så de behövde mera odlare och kunde betalade ett bättre pris.” R8

Detta tyder på att det inte är kostsamt för odlarna att vända sig till ett annat packeri, vilket vidare tyder på svaga relationer. Styrkan kan också anses som svag då relativt lite kommunikation sker mellan odlarna och packeriet. Odlare har redan tidigare konstaterat att det skulle kännas tryggare att ha rådgivning från packeriet. En annan orsak till varför styrkan kan anses svag och att relationerna utvecklat långsamt är att branschen i sig anses väldigt traditionell. På grund av överproduktionen har odlarna valt att förnya tekniken för att producera ännu mera för att hålla sig relevant i hopp om att öka den egna ekonomiska nytta.

”Blir det dåligt pris på produkterna försöker man ju spara på kostnaderna. Och dels höja skörden, men det är lite svårt, ska man höja skörden ska man öka på belysningen som samtidigt höjer kostnaderna” R7

Kontextberoendet för odlarnas skull beror egentligen endast på den rådande marknadssituationen och rådande efterfrågan. Eftersom packerierna har förpliktat sig att köpa allt odlarna kan producera har odlarna inte stressen att produkterna blir kvar på odlarens bord. Däremot påverkas odlarna väldigt hårt av marknadspriset som bestäms en gång i veckan. Vad som är intressant är att odlarna betalas samma pris på, exempelvis tomat oberoende av kvaliteten på produkten, så länge den klassificeras som klass 1 tomat. Det betyder att en odlare med överlägsen expertis får samma pris på sina produkter som en som just lärt sig odla tomater. Det innebär att odlarna har ännu mindre chans att kunna påverka på processerna mellan odlaren och packeriet. Eftersom kvaliteten inte tycks spela desto större roll mellan packeriet och odlaren kan det tänkas att odlarna hellre ökar produktionen så att den knappt uppfyller kvalitetskraven i hopp om större skörd.

4.1.1.1 Sammanfattning av packeriets relation med odlaren

Tack vare packerierna kan odlarna fokusera på sin kärnkompetens vilket bägge parter vinner på. Packerierna i Österbotten skiljer sig aningen från varandra i sådana mån hur de arbetar och hur de är strukturerade. Ömsesidigheten mellan packerierna och odlarna är till största del en social faktor då samarbetet kan ha pågått i flera generationer. Makten i relationen ligger mera på packeriets sida eftersom dessa har möjligheten att vägra betala ifall produkten är av dåligt kvalité, och med tanke på att packeriet oftast är odlarens enda kund har odlaren mera att förlora på en dålig skörd. Ett av packerierna har dock en mera jämn fördelad maktbalans eftersom odlarna också äger packeriet. Packerierna är dock väldigt resursberoende av odlarna vilket även framkommer över att en av odlarna bytte packeri då packeriet kunde betala ett bättre pris eftersom packeriet var i behov av odlaren. Relationerna har däremot utvecklats relativt lite med åren och de flesta producerar fortfarande samma som de gjort i många år. Orsaken är att odlarna känner sig osäkra på att prova odla nya produkter då man vet så lite om deras efterfrågan. En annan orsak kan ses effektivare teknologi har lett till att man kan producera de traditionella produkterna i ännu större kvantiteter. Relationerna mellan packeriet och handeln kan anses som relativt svag med endast gammal kutym som håller ihop samarbetet. Det är heller inte kostsamt för odlaren att byta packeri fastän detta sker mindre sällan. Odlarna kan själva inte påverka priset oberoende på kvaliteten av deras produkter.

4.1.2 Packeriets relation med Handeln

När packerierna väl transporterat grönsakerna från odlarnas gårdar, sorterat och paketerat produkterna måste packeriet sälja produkterna vidare. Där kommer handeln in, som i Finland till största del representeras av S-gruppen, K-gruppen och Lidl. Vissa mindre grossister förekommer också, men dessa är på mikronivå. Handeln är sin tur den som ser till att produkterna kommer inom räckhåll för konsumenterna. För packerierna är det klart att handeln är deras absolut viktigaste kund. Den viktigaste från handeln för packerierna är S-gruppen som alla packerier kommenterade var deras största kund. Handeln själv säger att det varierar på årstiden vem man samarbetar mest med och att det i stora drag handlar om att få in tillräckligt med produkter. Ett enda packeri räcker inte till att mätta handels behov. Däremot är det en klar skillnad mellan S- och K-gruppen. S-gruppen är mera centraliserad och köper in större kvantiteter till sina centrallager som de sedan distribuerar runt Finland till sina butiker. K-gruppen som igen fungerar enligt affärsinnehavare principen, det vill säga varje butik fungerar mera som ett eget företag,

har mera makt över vad som kommer in till butiken. Detta innebär att de produkter som kommer från Österbotten blir mindre i K-gruppens butiker än S-gruppens. Detta gäller dock främst under högsäsong. Under vintermånaderna köps mera in från Österbotten även för K-gruppen. I K-gruppen köper centralaffären till lagret produkter varifrån de sedan distribueras vid behov ut till K-butikerna. Dock föredrar många K-butiker att köpa grönsaker, speciellt tomater, från närproducerade gårdar. Detta betyder vidare att produkter från Österbotten hamnar ut i K-butikerna endast då efterfrågan är hög eller priset lågt.

Lidl i sin tur är mera avstängt än resten av handeln. Ett av packerierna menade att de har ingenting direkt med Lidl och göra men att en av packeriets kunder säljer vidare till Lidl. Ett annat packeri kommenterade att Lidl endast köper in två olika tomatsorter av dem och ingenting annat. Det tredje packeriet i sin tur hade mera produkter i Lidls hyllor.

Ömsesidigheten mellan packerierna i Österbotten och handeln kan anses vara relativt låg. Det finns inget packeri som direkt slår de andra och handeln har som princip att det alltid ska finnas produkter till hands. Ifall handeln inte får det från ett packeri, tar de från ett annat.

”... storleken på vårt företag kan inte endast köpa in från ett ställe. Volymfördelning är det som krävs. Att i princip går det enligt vad packerierna kan erbjuda, ifall ingen har problem med kvaliteten så fördelas det ganska jämnt” R1

Enligt två av de tre intervjuade packerierna har man relativt lite samspel med handeln. Ofta planeras nästa års säsong i god tid innan skörden börjar, då bestämmer man bland annat vad som ska odlas och i hur stora mängder. Det är först nu dock man börjat föra mera diskussioner kring den rådande marknaden tillsammans med handeln menar R4.

”Tidigare har det ju inte varit någon diskussion, men nu i och med att det börjar bli trångt med gurka och tomat, så börjar man ju söka andra produkter” R4

R5 kommenterar dock;

”Jag minns inte att de (handeln) skulle ha kontaktat oss en enda gång, utan det är nog andra vägen”

R6 menar däremot att de för kommunikation med handeln och allt försäljningsarbete bestäms långt på förhand, sedan är det packeriets försäljares jobb att se till att löften handeln gett på förhand också hålls. R6 kommenterar också att handeln kan komma med förslag och förfrågningar på nya produkter.

Maktbalansen i relationen ligger på handelns sida. Som tidigare nämnts kan handeln vända sig till ett annat packeri ifall kvaliteten på produkterna från packeriet är dåligt eller ifall packeriet inte kan leverera tillräckliga kvantiteter. Med tanke på att handeln dessutom är packeriernas överlägsna största kunder skulle dessa inte klara sig utan handeln och här blir packerierna i ett underläge. Även om handeln är i viss mån beroende av produkterna packerierna i Österbotten bidrar med, har handeln även andra alternativ utanför Österbotten. Vad som vidare stärker handelns position är att de till viss mån även har sina egna kontraktodlare vilket gör att handeln är mindre resursberoende av packerierna. Däremot anser handeln att kvaliteten på produkterna som kommer från Österbotten är mycket bra vilket ger packerierna lite bättre förhandlingsmakt.

”Kvaliteten från detta område (Österbotten) är mycket bra” R1

Utvecklingen mellan handeln och packerierna har under många år lidits på grund av att man varit för produktionsinriktad, och fortfarande är det. Däremot menar R6 att de under de senaste fem åren lyckas reducera bulkvaran (tomat och gurka) som de producerar från 99,7 % till dryga 70 %. Det innebär att detta packeri tillsammans med handeln lyckats utveckla förhållandet och införa nya produkter till den finska marknaden. Till stora drag har dock utveckling stagnerat och sker mer eller mindre på samma sätt som den har gjort under långa tider. Det vill säga, man planerar långt in på förhand hur stora mängder handeln köper av packerierna och så förhåller man sig till det. Ett undantag är dock ett av packerierna som själva levererat marknadsföringsmaterial till vissa butiker för att försöka öka specialprodukter, exempelvis småtomaters attraktion.

”Ibland kan packeriet maila enskilda butiker eller komma på besök och fråga/berätta något... ... tomattorget som de erbjuder vissa butiker kom med egna möbler som skulle ställas ut i butikerna och då kunde packeriet meddela att det kommer reklam om det på t.ex. busshållplatser” R3

Processerna mellan packerierna och handeln baserar sig för det mesta till de absolut grundläggande aspekterna av affärsrelationer, det vill säga planering, försäljning, leverans och betalning. Det sker väldigt lite informationsutbyte eller förfrågningar. Packerierna kan fråga ifall handeln eventuellt skulle ha behov eller villa prova en ny produkt. Handeln kan i sådana fall gå med på att pröva en ny produkt för iallafall en hel säsong. Det krävs dock att handeln anser att den nya produkten har potential och ofta är det packerierna som måste göra alla analyser och tester för en sådan produkt.

”... de (handeln) har ganska hårda restriktioner om vad de får dela med sig” R6

Ifall handeln anser den nya produkten som positiv förlitar de sig att köpa in de mängder som bestäms under tidiga förhandlingar och tar därmed även ansvaret ifall konsumenterna inte köper produkten. Denna process kan därmed också tänkas öka ömsesidigheten mellan aktörerna.

”... iallafall en hel säsong, att ingen behöver sitta på hela sin egen hög, att på det sättet schysst spel, att lovar man köpa något så köper man även ifall det inte går åt. Då får vi själva skala ner priset”
R1

Kontextberoendet mellan handeln och packerierna påverkas av odlarnas förmåga att producera produkter av kvalitet. Relationen mellan handeln och packeriet påverkas därför av odlarnas förmåga. I fall produkterna är av dålig kvalitet skickar handeln tillbaka produkterna vilket är mycket kostsamt för packerierna.

”Kunderna har krav och uppfylls inte dem skickas produkterna tillbaka och det är väldigt kostsamt för oss.” R5

Detta är intressant med tanke på att odlarna inte kompenseras eller belönas för produkter av högkvalitet, utan det räcker att grönsakerna uppfyller ett visst krav. Ifall odlarna skulle få ett aningen högre pris på produkter av hög kvalitet skulle man eventuellt kunna minska på svinn. Packerierna är dessutom de som förlorar då handeln avser att grönsakerna inte uppfyller kvalitetskraven och därmed vore det i packeriernas intresse att försöka uppmuntra odlarna att producera så högkvalitativa produkter som möjligt.

4.1.2.1 Sammanfattning av packeriets relation med handeln

Handeln kan inte förlita sig på ett enda packeri och samarbetar därför med flera olika packerier för att fylla butikshyllorna. Ömsesidigheten mellan handeln och packerierna är relativt låg. Handels största behov är att produkterna ska finnas till hands och ifall ett packeri inte kan leverera det köper handeln in från ett annat. Detsamma gäller ifall handeln anser kvaliteten vara dålig skickar de tillbaka produkterna till packerierna. Försäljningsplaneringen mellan dessa två aktörer sker oftast alltid ett år på förhand över hurdana mängder handeln kommer att köpa in, och ofta är detta mera eller mindre den enda planering eller samspel man har. Makten i relationen ligger på handels sida som har lätt att byta packeri ifall de anser kvaliteten som dålig. Handeln har även den fördelen att de har sina egna kontraktodlare vilket ytterligare stärker deras position. Utvecklingen mellan handeln och packerierna har inte utvecklats mycket under åren bortsett från ett av packerierna som lyckats utveckla relationen de har med handeln och lyckats introducera nya produkter till den finska marknaden. Processerna mellan handeln och

packeriet är dock väldigt grundläggande då man till största delen endast säljer och köper varor av varandra med väldigt lite planerade och samspel. Det är mest packerierna som gör marknadsundersökningar som de delar med sig till handeln istället för att det skulle vara en tvåsidig kommunikation. Kontextberoendet mellan handeln och packeriet påverkas av produktens kvalitet, det vill säga odlarnas förmåga och kunskap.

4.1.3 Handels relation med butiken

Här är det till skäl att än en gång upprepa att handeln i Finland till största drag består av S-gruppen, K-gruppen och Lidl. Ett antal mindre grossister existerar också men dessa är väldigt små i jämförelse till de stora aktörerna. Handels uppställning skiljer sig dock mellan dessa tre. K-gruppen, vars butiker är mer autonoma än S-gruppens, fungerar i princip som egna företag med sina egna behov, medan S-gruppens butiker är mer eller mindre likadana med ett centraliserat styre. Detta innebär att speciellt K-butikerna blir en intressant aktör att ta ställning till. Även om K-butikerna hör till Kesko (K-Gruppen) styr de sig själva. Som en affärsinnehavare uttrycker sig:

”Om saker fungerar behöver vi inte egentligen Kesko” R3

Butikerna gör själv sina egna beslut och bestämmer själv vilka produkter som skall finnas i hyllan. Butikerna beställer dock de flesta produkter rakt från Keskos centrallager utan restriktioner. Butikerna har även möjligheten att själva påverka priserna förutom på vissa produkter på vilka det existerar ett takpris på.

När det kommer till grönsaker beställer Kesko in till centrallagret från bland annat Österbotten varifrån butikerna själva kan beställa grönsakerna. Däremot kan butikerna föredra att knyta egna kontrakt med odlaren som har sin anläggning geografiskt nära. Detta innebär att produkter som exempelvis tomat hellre beställs från odlaren som inte kommer från Österbotten. Undantag är dock butikerna som ligger i Österbotten som kan ha kontakt direkt med odlaren.

”det kan ju gå direkt från växthus till butikerna men det är ju mera på ställen var man bor nära växthusen” R5

Butiken själv menar att fördelen med att ha kontrakt med odlaren som levererar rakt till butiken är att den anses som färskare och fräschare, även om den är dyrare. Dock gäller kontraktet endast under sommarmånaderna och efter denna tid förlitar man sig helt och hållet på de produkter som fås via Kesko. Fördelen med att använda Kesko istället för att ha flera kontrakt med enskilda odlare är att det är klart billigare att få in en stor sats på en gång istället för att de hela tiden kommer flera små leveranser till butiken.

”Det är för oss mycket mera lönsamt att ta via Kesko då det kommer ordentlig last på en gång istället för att vi själva skulle ringa runt och det hela tiden kommer små leveranser” R3

4.1.3.1 *Sammanfattning av relation mellan handeln och butik*

Mellan de tre stora kedjorna som utgör handeln är K-butikerna de som fungerar mest som egna aktörer. K-butikerna kan sluta privata kontrakt med odlaren som är geografiskt nära butiken. Detta leder ofta till att butikerna speciellt under högsäsong köper in produkter som tomat från en närliggande producent. Butikerna är föredrar dock att köpa via centrallagret då dessa kommer i större kvantiteter. Under vintermånaderna köper butikerna mera från centrallagret än privata odlaren.

4.2 **Affärsnätverk**

Affärsnätverket inom Österbottens växthusekosystem byggs upp av de fyra större aktörerna, odlarna, packerierna, handeln och butikerna. Aktörerna inom ett nätverk påverkas av varandras handlingar på ett eller annat sätt oberoende ifall det handlar om ett nätverk eller en kedja. I Österbottens fall liknas nätverket mest med en kedja, det vill säga, A säljer till B och B säljer till C. Vad detta innebär är att ingen av aktörerna egentligen har gemensamma kontakter som man skulle på egen hand samarbeta med. Det enda undantaget är några få av handels butikerna i Österbotten som köper grönsaker direkt från odlaren. Men dessa är väldigt få och unika. Handeln menar själv att eftersom deras verksamhet är så stor kan de inte endast köpa in grönsaker från ett enda packeri utan det behövs flera kanaler för att mätta behovet. Detta innebär att inget packeri är i direkt farozon att bli lämnad utanför handeln. Däremot påverkas packerierna i Österbotten negativt av handels relation med de egna odlarna och handels packerier utomlands. Dessa konkurrerar rakt med Österbottens packerier och fungerar samtidigt som substitut till de produkterna som produceras i Österbotten. Import av specialprodukter så som exempelvis körsbärstomater påverkar kraftigt på såväl packerierna och odlarna. De finska produkterna kan inte tävla prismässigt med dessa importerade produkter.

”Vi kan inte konkurrera med produktionskostnader här i Finland” R6

”En ask körsbärstomater från Senegal kan kosta 80 cent medan samma produkt från hemlandet kostar 2,79 €” R4

”De (utländska odlaren) odlar ju på helt andra betingelser än finska. Giftet får man ju använda betydligt mera än vad vi får använda. Endå så är det på samma marknad, att lite orättvist tycker man ju. Man importerar tomater från bland annat Senegal, att vad finns där för lagar och gränser, om man jämför med finska? Och ändå säljer man dom i samma förpackning, bredvid varandra” R8

Som tidigare nämnts så fungerar kedjorna i handeln på lite olika sätt och detta har komplikationer på nätverket. Eftersom butiker i den ena kedjan kan köpa fritt in produkter antingen rakt från odlaren eller packerierna kan dessa butiker utöka nätverket och forma närmare relationer med odlarna/packerierna. De andra i kedjan har en striktare affärsmodell var butikerna endast kan köpa in via handelns egna centrallager. Denna centraliserade affärsmodell har sina för- och nackdelar för nätverket. Fördelen är att eftersom allting köps in till centrallagret varifrån det vidare distribueras till butikerna köper centrallagret upp större kvantiteter vilket gynnar odlarna och packerierna. Nackdelen är dock den att sådan affärsmodell minskar nätverket och även reducerar möjligheterna till att uppnå innovationer då relationerna inte kan utvecklas och knytas ihop med andra relationer. Som exempel på hur andra relationer kan leda till större nytta kan man titta på en av butikernas relationer med en underleverantör. Butiken hade själv köpt in vegankött, som inte fanns på centrallagret (handeln), vilket efterfrågan steg kraftigt då butiken tog in det i sitt sortiment. Försäljningen av veganköttet var så bra att handeln kontaktade butiken och frågade butiken vem som är leverantören av köttet. Handeln köpte slutligen in stora mängder av köttet och levererar nu köttet till alla sina butiker. På detta sätt skapades en gynnsam situation för flera olika aktörer förutom de två som hade inlett relationen.

Ritter & Gemünden (2003) beskriver att relationerna i nätverket i samband med företagets interna förmåga är relaterade till företagets möjligheter och begränsningar. Nätverket inom Österbottens växthusekosystem har i sig inga begränsningar på odlarna då nätverket är strukturerat så att odlarna kan producera hur mycket de vill och packeriet köper upp allt. Däremot kan detta även ses som en begränsning i form av monetär begränsning. Då alla odlare försöker producera så mycket som möjligt blir det lätt överproduktion och priset sjunker vilket odlarna lider av. Eftersom packerierna redan under en lång tid har haft principen att köpa upp allting från odlarna skulle en ändring här högst antagligen vara svår att uppnå då sådana handlingar inte skulle vara positivt ansedda av odlarna. Det skulle slutligen leda till att packeriet högst antagligen skulle förlora odlaren till ett annat packeri.

”Om vi säger till en odlare att det är dålig marknad att vi vill inte ha dina tomater, då går han till konkurrenten” R5

Däremot menar R7 att på packeriets uppmaning har man nu börjat satsa mera på kvaliteten och smaken vilket har lett till att man producerat mindre kvantiteter. Däremot är odlaren i fråga delägare i packeriet vilket kan tyda på att odlaren ansett handlingarna som positiva och rimliga.

Packeriernas utmaning i sin tur i det existerande nätverket är förmedlandet av grönsakerna. Då det inte finns många kunder för packerierna förutom handeln blir konkurrensen hård bland packerierna. Antalet kunder har minskat under åren enligt R4, men det kan enligt R4 också vara till en fördel då packeriet kan fokusera effektivare på ett fåtal kunder. Däremot då marknaden upplever överproduktion försöker packerierna erbjuda underpris till handeln för att handeln ska köpa mera från det packeriet. Konkurrensen bland de fyra packerierna i Österbotten leder således till att man försöker sälja till ett så billigt pris som möjligt vilket leder till ännu sämre försäljningspris för odlarna

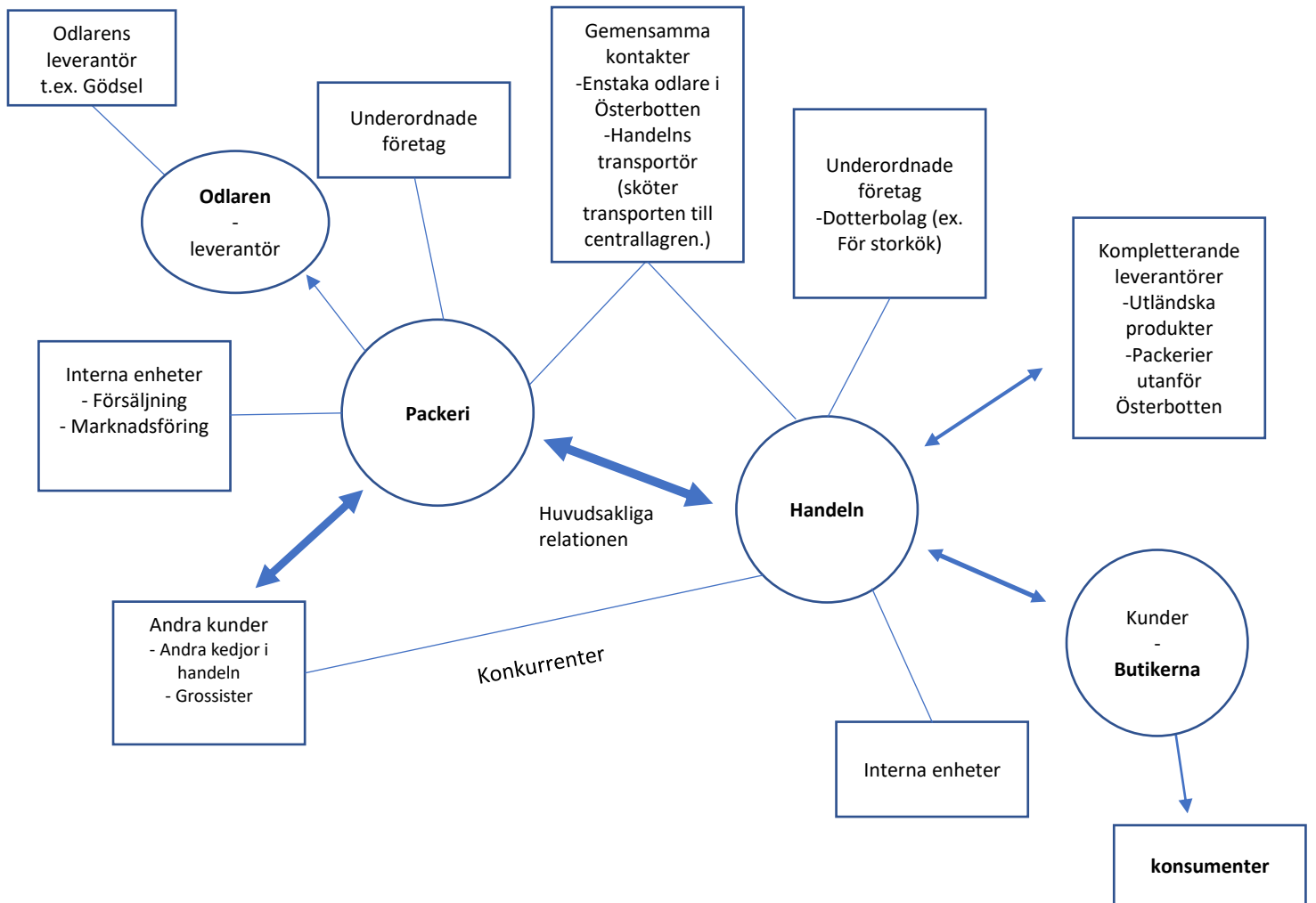
”...som det är nu med gurka, det finns inge veckopriset, det finns för mycket och det går dåligt åt, så då är det ju så att vi ringer till våra kunder och erbjuder underpris för vi vill ju att de ska köpa från oss” R4

Handeln anser största utmaningen i nätverket vara balans i produktionen. Antingen har handeln för mycket produkter på centrallagret eller så har de för lite. Speciellt under sommaren då det är högsäsong kommenterade R2 att de ständigt måste ha kampanjer för att få konsumenter att köpa produkterna. R1 instämmer med R2s påstående och tillägger att det i längden inte är lönsamt för butikerna att sälja exempelvis tomater så billigt.

”...ifall det hela tiden finns ett överskott på tomat måste vi nästan dela ut det gratis till butikerna och kunderna och det är inte lönsamt för oss” R1

För att kunna ändra nätverkets rådande struktur krävs det att tre aktörer samarbetar och godkänner ändringarna, dessa är, odlarna, packerierna och handeln. Eftersom en ändring påverkar alla aktörer krävs det att aktörerna anser ändringarna som positiva och medför nytta. Exempelvis kommer odlarna inte att själva ta initiativet för att producera en ny produkt ifall detta inte anses som lämpligt enligt packeriet. För att odlarna skulle producera en ny produkt krävs det att packeriet redan förlitat sig att köpa upp det som odlaren producerar. För att detta i sin tur skulle hända måste packeriet vara säker på att handeln tar emot nya produkter ifall packeriet har möjligheten att sälja sådana. Handeln igen måste säkra sig att det finns en efterfrågan hos konsumenten för en sådan produkt.

Figur 5 Österbottens Affärsnätverk



Figur 5 ovanför beskriver affärsnätverket inom Österbottens växthusekosystem. Streck med pilar åt båda hållen indikerar att aktörerna samarbetar på ett djupare plan och måst koordinera med varandra. Ju tjockare streck, desto starkare samarbete. Streck med en pil innebär envägs kommunikation, det vill säga, aktören varifrån pilen går köper eller säljer utan desto mera samarbete. Streck utan pilar innebär att man är på ett eller annat sätt kopplad till den aktören. Cirklarna representerar aktörerna som denna avhandling lyft fram medan lådorna är andra påverkande aktörer.

Som figuren visar styrs nätverket av relationen mellan packerierna och handeln. De andra aktörerna är relativt avskurna från resten av nätverket och har väldigt lite med varandra att göra. Packeriet och handeln har ett fåtal gemensamma kontakter genom

leveransföretag och ett fåtal odlare som säljer direkt till handeln/butikerna i Österbotten. Figuren illustrerar också hur avskurna konsumenterna och odlarna är från resten av nätverket och från varandra. Eftersom målet för projekt Lyftkraft är en mera konsumentdriven marknad är distansen mellan konsument och odlare något att beakta. Man ser att den stora svagheten i nätverket ligger mellan odlaren och konsumenten. Informationen om vad dessa två prefererar eller behöver bryts förrän informationen hinner fram till respektive part.

4.2.1 Sammanfattning av Österbottens affärsnätverk

Affärsnätverket i Österbotten liknas mest vid en kedja, det vill säga man säljer produkterna i tur och ordning. Eftersom handeln behöver en så stort mängd produkter för att nöja sina kunder är inget packeri i farozon att bli utlämnad ur nätverket. Packerierna i Österbotten påverkas dock av handelns egna odlaren och handelns relationer med packerier utomlands som fungerar som konkurrenter till själva växthusekosystemet. Affärsmodellerna mellan handelns kedjor har olika komplikationer på resten av aktörerna. Ändringar i nätverket som skulle få odlarna att producera mindre är svåra att uppnå ifall motiven inte är lämpligt strukturerade. Packerierna upplever hård konkurrens sinsemellan då det endast finns ett fåtal kunder. Handeln själv anser att det råder obalans i produktionen och att det antingen finns för lite produkter till hands eller för mycket.

4.3 Österbottens växthusekosystem

Inom affärsekosystem påverkas alla aktörer av ekosystemets hälsa och prestation samtidigt som aktören påverkar på ekosystemet. Aktörerna inom Österbottens växthusekosystem påverkas kraftigt av överproduktion som leder till dåliga priser. Under många år har ekosystemet inte utvecklats utan det har stått på ställe och man har inte anpassat sig tillräckligt, vilket är essentiellt för ett affärsekosystem. Ett idealt affärsekosystem strävar efter diversitet men det kan man inte säga att Österbottens växthusekosystem uppnått. De flesta odlaren producerar gurka eller tomat vilket är något de flesta gjort under många år och sällan är det någon som avviker från den linjen.

”... borde mera utgå från konsumentens synvinkel och inte utgå från den synvinkeln att jag har gjort det här i tjugo år och gör det fortfarande” R2

Den låga diversifieringen inom Österbottens växthusekosystem beror bland annat på att höga kostnader för att producera annat än tomat och gurka samt strikta väderförhållanden i Finland. Därpå händer det att odlarna kan uppdatera tekniken i

växthusen och då har man valt en teknik som gynnar en produkt, vilket ofta är tomat eller gurka. Som svar på varför odlaren slutade producera specialtomater svarar R7;

”Belysningen var ganska gammalt i det växthuset så när jag bytte det, bytte jag till lite effektivare belysning... så det blev gurka istället som vill ha mycket ljus.” R7

”Vi har ganska svårt vi som odlar året runt till att ändra något. ..alla belysningssystem och allting är gjort för tomater, och för gurkorna är det ett annat system, så det är svårt att byta ut emellan.” R8

Som det framkommer i kapitel 2 kan man identifiera tre distinkta typer av aktörer inom ett affärsekosystem, Dominanta, Grundpelare och Nisch företag. Nischföretagen vilka de existerar flest av inom ett affärsekosystem är de som avgör *vad* affärsekosystemet är. I Österbottens fall är det odlarna som fungerar som nischföretag. Dessa är de som avgör vilka produkter det handlar om, hurdan kvalitet det är på de odlade produkter samt i vilken kvantitet. Iansiti & Levien (2004) menar däremot att nischföretag existerar i olika variationer. Det förekommer en del variation i nischföretagen inom Österbottens växthusekosystem. Odlarna kan kategoriseras i två undergrupper, säsongodlare och heltidsodlare. Säsongodlaren, eller friluftsovlaren producerar endast under sommarmånaderna medan växthusodlarna producerar året runt. Växthusodlarna är betydligt större än friluftodlarna till vad de kan producera kilomässigt men har samtidigt höga kostnader på grund av uppvärmning och belysning i växthusen. Det finns ett antal odlare som producerar mera ”specialprodukter” så som chili, paprika och variationer av tomat, men de flesta producerar de traditionella produkterna, gurka och vanlig rund tomat. Nischföretagen har en kärnkompetens som de satsar på, och i Österbottens växthusekosystem är det att odla grönsaker. Väldigt få odlare har resurserna för att sälja rakt till handeln utan de förlitar sig istället på packerierna. Däremot finns det fåtal undantag att odlarna också säljer till handeln samtidigt som till packerierna. I princip knyter packerierna kontrakt som stipulerar att odlaren förbinder sig att sälja allt till packeriet. Packerierna har dock varit flexibla i denna aspekt och tillåtit odlarna att sälja rakt till handeln ifall de kunnat.

”I princip står det (i kontraktet) att man levererar alla sina produkter till packeriet, men sen kan det ju vara sådana som, som lägger kanske till by-butiken, så den biten tycker vi inte är något fel. ... Men för tillfället har vi inga sådana. Det är inte så lätt att själv sälja.” R4

I denna aspekt har man försökt vara flexibel och gett odlarna mera utrymme och möjligheter, vilket är något ett affärsekosystem bör sträva efter. Ju mera flexibel en aktör är desto bättre chans har denna att anpassa sig till nya marknadssituationer. Dock kan man inte antyda att odlarna skulle ha anpassat sig efter den pågående överproduktionen.

Den andra aktörstypen är grundpelaren vilka är de som uppehåller ekosystemet och skapar möjligheter för andra aktörer. Då det är de aktörerna som oftast är större och de som kopplar ihop mindre aktörer till nätverket kan packerierna anses vara de som fungerar som grundpelarna. Packerierna skapar möjligheter för odlarna genom att odlaren kan sälja allt hen producerar rakt till packeriet. Iansiti & Levien (2004) beskriver att grundpelarna inte enbart fokuserar på en kärnkompetens vilket till viss mån stämmer överens med packerierna i Österbotten. Deras uppgifter går ut på att förmedla och marknadsföra odlarnas produkter genom olika kanaler. Däremot är de flesta packerier också relativt traditionella, det vill säga sällan som deras odlare producerar annat än tomat och gurka. På sätt vis har alltså packerierna "alla ägg i samma korg" vilket kan skapa problem för dem ifall marknaden blir övermättad på tomat och gurka. Ett av packerierna har dock varit mera villig att utöka sortimentet, det vill säga, flera sorter av grönsaker förmedlas från detta packeri.

"... annars skulle det ju inte finnas annat än gurka och tomat i det här landet" R6

På basen av tidigare utgjorda studier har man konstaterat att antalet växthus i Österbotten minskar varje år. Däremot finns affärs ekosystemets struktur kvar och produkter produceras ännu i stora mängder. Detta innebär att fastän små nischföretag dött ut har grundpelarna, packerierna, hållit strukturen av affärs ekosystemet på ben under hårda motgångar. Däremot har flera av packerierna inte försett nischföretagen, odlarna, med tillräckligt näring. Visst uppnår odlarna enklare monetära fördelar genom packerierna men näring i form av information angående marknadssituationen och riktlinjer är knapp. Exempelvis på frågan ifall packerierna planerar med odlarna inför kommande skörd svarar ett av packerierna; "*nä, det är det nog inte. I huvudsak är det nog så att odlarna odlar det som de alltid har odlat*" R5

På fråga ifall packerierna uppdaterar odlarna angående konsumenter och dess preferenser svarar R8; "*nej det sku jag inte säga*"

Den tredje aktören är den dominanta aktören. Ofta finns det väldigt få sådana aktörer och dessa förespråkar sällan för diversitet. I Österbottens växthusekosystem kan man identifiera handeln som den närmaste aktören till en dominerande aktör. I Finland existerar det endast tre stora kedjor som, bortsett från små grossister, styr handelsmarknaden. Dessa tre kedjor är då S-gruppen, K-gruppen och Lidl. Däremot handlar det om tre stycken stora kedjor blandat med flera mindre grossister vilket innebär att de inte finns en aktör som skulle vara klart dominerande. Ingen av kedjorna kan således helt och hållet dominera marknaden eller bestämma vad som produceras.

Detta skulle innebära att det finns möjligheter att diversifiera ekosystemet och ekosystemet borde bättre klara av förändringar än ifall det endast existerade en dominerade aktör. Grundpelarna har i nuläget bättre möjlighet att försöka diversifiera produktutbudet till de olika kedjorna. Exempelvis kommenterade R5 att eftersom Lidl endast är intresserade av två olika sorters tomat, försöker man påverka denna odling.

”... vi säger till odlarna att Lidl accepterar ingenting annat (än två typer av tomat), så det skulle ni kunna odla”R5

En dominerande aktör måste ta över arbetsuppgifter som andra aktörer annars skulle utföra. Det stämmer överens med vad handeln har gjort till viss grad, de använder en del egna odlaren medan de samtidigt köper in grönsaker via andra kanaler, bland annat via Österbotten. Detta innebär att handeln inte är lika beroende av packerierna som packerierna är av handeln. Dessutom har handeln samarbetsrelationer med packerier utomlands som då fungerar som en direkt konkurrent till Österbottens packerier och hot mot Österbottens växthusekosystem.

Moore (2006) listar upp tre stycken fördelar ett affärsekosystem kan bidra till enskilda aktörer nämligen, (1) kostnader, (2) specialiserande och (3) delade kostnader.

- (1) Odlarna har gynnats av att vara del av ekosystemet då det bidragit med lägre kostnader eftersom odlarna endast behöver odla och packeriet köper upp allting från odlaren.
- (2) Man kan inte direkt säga att någon aktör skulle ha specialiserat sig på en viss aspekt i Österbottens växthusekosystem. Ett undantag är dock odlarna som kan specialisera sig på odlandet. Däremot har medlemmarna som tillhör ett av packerierna dragit nytta av andra medlemmars expertis. Här är det till skäl att påpeka att detta är fallet för endast ett av packerierna.

”joo förstås samarbetar vi med andra odlaren, främst dom som hör till samma packeri. Främst kunskapsmässigt, inte så mycket av utbyte av material och tjänster” R7

- (3) De andra packerierna drar nytta av andra packeriernas marknadsföring för promotion av inhemska grönsaker.

”vår granne och konkurrent är ju väldigt aktiv med sin marknadsföring och är ju ute i butiken, och på något sätt drar vi nog nytta av det. Det är ju mycket det att folk ska köpa inhemskt och det drar vi ju naturligtvis nytta av” R4

Något som har påverkat på Österbottens växthusekosystem är ett så kallt *arealstöd*. Arealstödet är ett direktiv från Europeiska unionen men betalas ur den finska

statskassan och beviljas till bland annat växthusodlaren som stöd för det begränsade förhållandena i det nordiska klimatet. Arealstödet betalas ut till odlarna på basis av hur stor anläggning man har som möjliggör produktion av livsmedel. (Finlex.fi) Utöver arealstödet finns också *Investeringsstöd* som betalas till bland annat växthus för ”bygginvesteringar som behövs vid växthusproduktion och för anskaffning av odlingstunnlar som behövs vid produktionen av trädgårdsväxter som odlas för livsmedelsbruk.” (Ruokavirasto.fi) Alla odlare har rätt till arealstödet men endast de som förnyar eller bygger nya växthus har rätt till investeringsstödet. Det finns två olika arealstöd, ett som gäller sju månader och det förutsätter att man odlar konstant i sju månader. Det andra stödet gäller för två månader och berör främst säsongodlaren som endast producerar under sommarmånaderna. På grund av dessa stöd kan man även anse att Europeiska Unionen och Finska staten är påverkande aktörer på Österbottens växthusekosystem.

Enligt vissa aktörer har dessa stöd haft en negativ effekt på ekosystemets hälsa och varit en bidragande faktor till överproduktionen.

”... man har också lång tid beviljat investeringsstöd, vilka är stora summor, som beviljas för nybygge och det har lett till att man i allt för snabb takt byggt nya växthus. Därför har vi med jämna mellanrum överproduktion som inte gagnar någon.” R5

”... för tillfället till exempel är det ett problem under sommaren med säsongodlare som endast producerar under sommaren och får EU-stöd.” R2

Investeringsstödet har alltså lett till att man kunnat bygga bättre anläggningar som kan producera högre kvantiteter medan arealstödet uppmuntrar produktionen. Det som stöden eventuellt kan leda till är att odlaren inte känner behoven av att tänka om eller ändra sin produktion då en stor inkomst kommer från stöden oberoende på marknadsläget. Vad som händer är att odlarna fortsätter producera produkter i samma, om inte högre, kvantiteter tack vare stödet och kan långt livnära sig på det. En högre kvantitet produkter innebär sämre marknadspriser för packerierna som i sin tur betalar ett sämre odlarpris till odlarna. I det långa loppet påfrestar alltså dessa stöd ekosystemet. R4 kommenterar dock att dessa stöd har minskat med åren och att de kanske rentav försvinner en dag. Det är något som R5 anser borde hända.

”jag tycker det borde bli ett investeringsstopp på byggandet. Men det börjar ha gått så långt att det nästan är för sent” R5

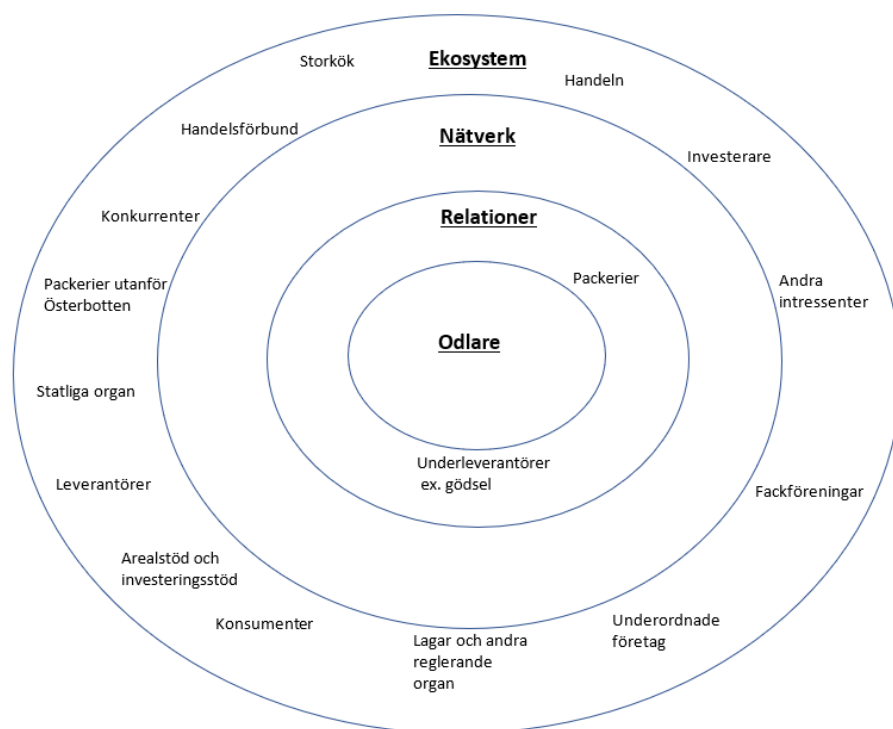
Ett investeringsstopp skulle kunna begränsa odlarna från att öka produktionsmängden vilket är ett första steg för att reducera överproduktionen. Däremot skulle ett stopp i arealstödet kunna ha komplikationer för odlarnas överlevnad. Stödet existerar som

kompensation för de höga produktionskostnaderna och svåra klimatförhållanden som råder i Finland jämfört med exempelvis Spanien. (Ruokavirasto.fi) Skulle det helt och hållet slopas finns risken att odlarna inte skulle kunna täcka produktions och levnadskostnaderna enbart med försäljningen av odlade produkter. Då finns risken till att man försöker begära ett högre försäljningspris vilket i sin tur kan leda till större import av utländska grönsaker.

En annan faktor som kan tänkas påverka ekosystemet är storkök, exempelvis restauranger, skolor etc. Tidigare har dessa kök oftast köpt importerade tomater eftersom dessa varit billigare, men här har man börjat se ett skifte. Enligt R5 har dessa kök börjat köpa mera inhemska tomater då priset sjunker kraftigt på grund av överproduktion. Detta innebär att en ny kund för packerierna träder in i ekosystemet vilket har en positiv effekt på ekosystemet eftersom mera kunder leder till högre konsumtion av produkterna vilket minskar överproduktion. Däremot menar R2 att dotterbolaget köper grönsaker via Österbotten men i mindre mängder.

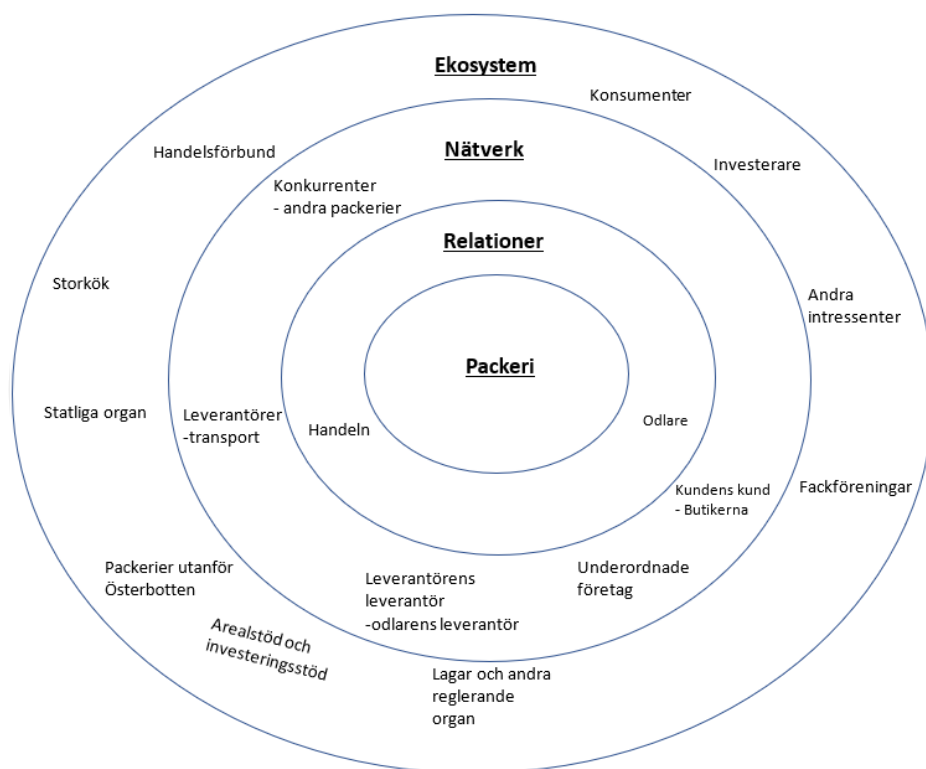
”...de har så pass mindre volym än vi, att där finns inte många leverantörer” R2

Figur 6 Ekosystem odlaren

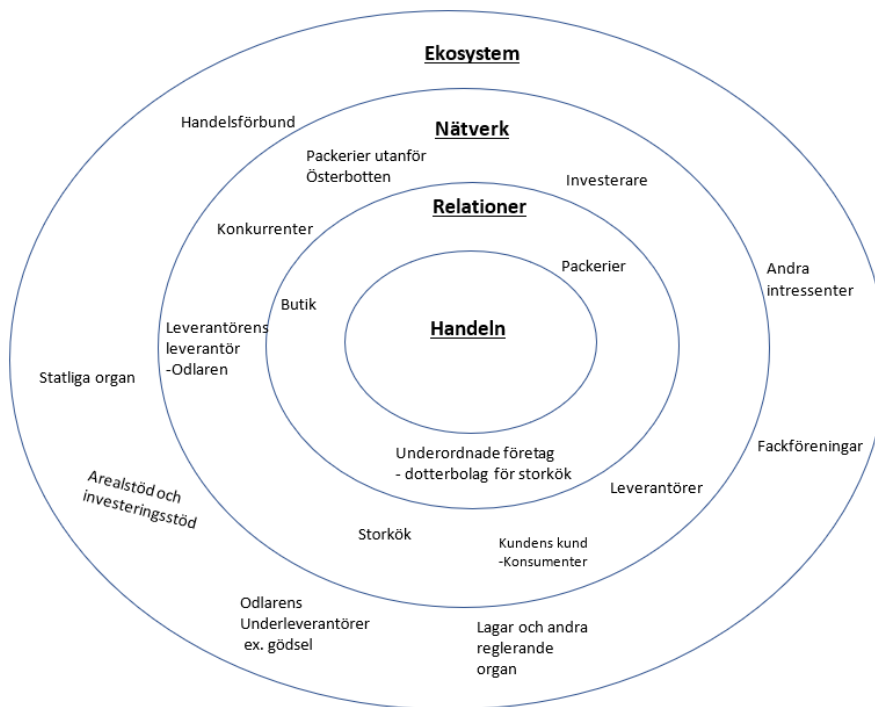


Figur 6 illustrerar en typisk odlares ställning i ekosystemet. Som figuren visar har odlaren endast en riktig koppling till nätverket och ekosystemet genom packeriet. Dock bryts odlarens förmåga att påverka ekosystemet genom att inte egentligen vara en medlem av det större nätverket. Odlarnas ställning i ekosystemet är därför väldigt bruten då de endast har en riktig kontakt till packeriet. Vad som här försämrar hela ekosystemets hälsa är det faktum att odlarna är totalt avskurna från konsumenterna vilket inte gynnar en efterfrågestyrdproduktion.

Figur 7 Ekosystem packeri



Figur 7 illustrerar packeriets roll i ekosystemet. Som figuren visar har packeriet ett större nätverk än odlaren och således minskar även aktörerna i det yttre ekosystemet. Det innebär att packeriet har större möjlighet att påverka ekosystemet än vad exempelvis en odlare kan. Packerierna har däremot också den nackdelen att de inte har lyckats inkorporera konsumenten till sitt nätverk. Istället förlitar sig de flesta packerierna på handeln för information om konsumenten.

Figur 8 Ekosystem handeln

I figur 8 illustreras handelns ställning i Österbottens växthusekosystem. Som man ser i figuren har handeln det största nätverket vilket demonstreras dess dominerande position samt utgör den största delen av själva ekosystemet. Handeln har därmed en stor möjlighet att påverka ekosystemet. Handeln är även de som är närmast konsumenterna och borde därmed också bära ett stor ansvar över att lyckas inkorporera konsumenterna mera aktivt i ekosystemets handlingar.

4.3.1 Sammanfattning av Österbottens växthusekosystem

Ekosystemet kan inte anses vara diversifierat på grund av ett snävt och traditionellt utbud samt motvillighet till ändring. Höga kostnader och begränsade odlingsmöjligheterna har också haft sin inverkan på systemet. Ett diversifierat system är något ett affärsekosystem bör sträva efter.

De tre företagsaktörerna som Iansiti & Levien (2004) nämner kan identifieras i Österbottens växthusekosystem som;

1. Odlarna representerar nischföretag vilka de finns flest av. Dessa har en kärnkompetens som de satsar på. Dessa aktörer är viktiga för att avgöra vad ekosystemet är.

2. Packerierna representerar grundpelarna som är de som uppehåller ekosystemet och skapar möjlighet för nischföretagen. De flesta packerier förmedlar samma produkter vilket även minskar ekosystemets mångsidighet.
3. Handeln representerar den dominanta aktören. Däremot finns det tre stycken dominanta aktörer i systemet som utgörs av de tre handelskedjorna i Finland. Det innebär att ingen klart dominerar marknaden. Detta gör även att grundpelarna (packerierna) har mera kunder som de kan arbeta med och således försöka diversifiera systemet. Handeln använder till viss mån sina egna odlaren vilket innebär att handeln inte är lika beroende av packerierna i Österbotten som packerierna är av handeln.

Arealstödet och investeringsstödet har haft både negativa och positiva effekter på ekosystemet. På kort sikt kan man se att investeringsstöden lett till att man kunnat bygga bättre infrastruktur medan arealstöden understöttat odlarna och försäkrat att dessa kan producera. På långsikt däremot har stöden också haft en negativ effekt då det bidragit till överproduktionen på grund av bättre odlingsmöjligheter i högre kvantiteter.

4.4 Kundens roll i samarbetet

Förutom de fyra ekonomiska aktörerna inom Österbottens växthusekosystem finns ännu kunden som är en viktig aktör att ta i beaktan. Som Moore (2006) beskriver måste kundåterkoppling tas i beaktan för att ekosystemet ska kunna fodras och hållas relevant. Därmed är bisyftet i denna avhandling är att identifiera kundens roll i samarbetet. Följande avsnitt diskuterar detta genom att koppla den kunddominanta logiken som förklaras i kapitel 2 till intervjuerna med respondenterna. För att försöka analysera kundens roll i samarbetet dras paralleller mellan aktörernas kundfokus för att se om konsumenten spelar en roll inom samarbetet.

Fokuset för KDL är att förstå hur kunden använder produkten/tjänsten och är därmed ett sätt att kunna differentiera sig från konkurrenterna. Att kunna differentiera sig är något som skulle kunna tänkas få aktörerna att ha ett högre samtycke av konsumenter och således även kunna bättre konkurrera med utländska specialprodukter så som exempelvis zucchini eller äggplanta.

”Det går bara inte att ställa produkter till konsumenters förfogande och förvänta sig att konsumenten köper dem utan att ha en story eller värdeladdning bakom den” R6

Då det kommer till bulkvarorna inom ekosystemet, det vill säga gurka och tomat kan man säga att konsumentens roll i samarbetet är minimal. Med andra ord innebär det att aktörerna har väldigt lite övervägt konsumentens roll. Största delen av samarbetet för att få gurka och tomat till konsumenter bygger på statistiskdata från fjolåret. Handeln anser att det är viktigt att uppnå balans i volymen. Enligt R1 är deras uppgift att göra volymprognoser som meddelas till packerierna. Då handeln frågas vem deras kunder är svarar både R1 och R2 ”butikerna”.

”Vi gör jobb för butikerna, och butikerna har sina egna behov. Butikerna sköter all kundkontakt”
R1

”våra kunder är butikerna främst och först och sedan kunderna (konsumenter)” R2

Packerierna anser igen att det är deras uppgift att marknadsföra sina odlaren gentemot handeln istället för konsumenterna vilket tyder på att konsumentens roll även här är minimal. Packerierna anser dessutom sina kunder vara centralaffärerna och partiaffärer. R4 kommenterar att;

”...i och med att vi inte har direkt kontakt med konsumenterna som packeri så förlitar vi oss på vad våra kunder, centralaffärerna säger” R4

Däremot kommenterar R7 att packeriet jobbar hårt för konsumenten och att det har blivit mera fokus på konsumenten och därmed också mera fokus på kvaliteten och smaken.

”Förr var det mera fokus på kvantitet, nu är det mera fokus på kvalitet och smak. Man kan dock inte förvänta sig att produkterna ska ha samma pris som de som produceras i Holland” R7

Det är igen värt att kommentera att inte alla packerier i Österbotten är identiska och hur de arbetar skiljer sig åt. Detta är tydligt då R8 som tillhör ett annat packeri kommenterar på frågan ifall packerierna meddelar vad konsumenter vill ha;

”Nej det skulle jag inte säga. Förstås det årliga, det som de anser det behövs mera av meddelar de ju nog, men inte i övrigt”

Packeriet R7 tillhör har klart försökt få odlarna att tänka om och satsa mera på kvaliteten vilket tyder på att man har tagit konsumenten i beaktan då man planerat samarbetet. Det skulle innebära att detta packeri kan bättre differentiera sig själv från konkurrenterna ifall produkterna är av högre kvalitet som konsumenterna uppskattar.

Som tidigare nämnts nämner handeln att de arbetar för butikerna. Handeln får även via butikerna all konsumentdata och nästa all kontakt med konsumenten går via butiken.

Butikerna själva verkar vara konsumentorienterade som vill erbjuda ett bra värde till konsumenterna.

”under säsongen har vi mindre egna leverantörer som inte kan tävla med priset, så vi betalar mera till dem och så ber vi mera av kunderna. ... om de (konsumenterna) är av den åsikten att det är bra och försäljningssiffrorna håller med, då måste vi göra jobb för att hitta sådana leverantörer. Det skulle ju vara enklare för oss att bara kunna beställa allt via centrallagret och inte behöva fundera vad vi ska beställa från en närodlare. Men vi vill vara kundorienterade” R3

Däremot är detta påstående inte gynnsamt för Österbottens Växthusekosystem eftersom butiken kommenterar att de hellre använder sig av närodlade produkter. Däremot ifall butiken är konsumentdriven och kan marknadsföra finska produkter kunde detta tänkas ha en positiv effekt på hela ekosystemet.

Inom Österbottens växthusekosystem kan man se att kundens roll i samarbetet varierar aningen beroende på vilka aktörer som samarbetar. Mest skiljer det sig dock åt mellan packerierna. Eftersom packerierna varierar kommer även odlarnas processer att se annorlunda ut då dessa är beroende av packeriet. R7 kommenterade att ett mera konsumenttänkande har ändrat mängden man säljer.

”ja lite grann, eller främst att man inte kan få lika stor skörd. Mindre inkomster. Man säljer mindre mängd” R7

KDL utgår från vad kunden gör med tjänsten/produkten för att uppnå sina mål och att kunden alltid är utgångspunkten. Samarbetet mellan aktörerna för att producera bulkvarorna liknas mera vid det tjänstedominanta logiken som håller företagen som den dominerande parten. Det vill säga aktörerna utgår i dagens läge mest utifrån rå försäljningsdata vilka produkter och i hurdana mängder de konsumeras. Via vissa geografiska analyser försöker man erbjuda konsumenterna det som man anser att de vill ha i ett specifikt område. Butikerna spelar här en stor roll då de är de som är i direkt kontakt med konsumenterna och kan delvis påverka butikshyllorna. Handeln förlitar sig då mest på försäljningsdata från butikerna, denna data används sedan för att avgöra hurdana prognoser som beställs av packerierna. Packerierna i sin tur kan försöka uppmuntra odlarna till bättre kvalitet i hopp om att differentiera sig själv. Detta är dock något som sagt som skiljer sig åt mellan packerierna. I stort sätt tänker alla aktörer endast på den som kommer nästa i kedjan istället för att tänka på hela ekosystemet eller nätverket. Handeln menar själva att ifall kvaliteten inte är markant sämre hos något packeri samarbetar man med alla packerier. Det kan ha två effekter på ekosystemet. Ett, handeln börjar inse att det ena packeriets kvalitet är bättre och köper största delen via dem vilket i slutändan har en positiv effekt på ekosystemet då bättre kvalitet kommer till marknaden vilket kan få andra aktörer att agera liknande. Eller två, handeln är

fortfarande i behov efter så stora kvantiteter att de också måste köpa in grönsaker via andra kanaler vilket gör produkterna av högre kvalitet ”osynliga” vilket betyder att försäljningspriset på det bättre produkterna förblir det samma som sämre kvalitetsprodukter. Det i sin tur kan tänkas påverka odlarnas villighet till att producera dyrare produkter.

Däremot att förstå hur kunden använder produkten/tjänsten för att kunna differentiera sig blir också relevant då man försöker införa nya finska produkter till ekosystemet. Detta eftersom nya finska produkter tenderar att vara dyra jämfört med utländska substitut och då måste dessa produkter konkurrera med något annat än priset. Som det framkommer i tidigare stycken kan inte endast en aktör i Österbottens växthusekosystem hämta in en nya produkt utan är beroende av andra aktörer för att göra så. Vid det här skedet är det intressant att se vilka aktörer som försöker inkorporera kunden i ekosystemet.

”vårt uppdrag är nu att ändra riktning från traditionellt produktionsstyrd till konsument- och marknadsstyrd, alltså att man frågar marknaden först och sedan producerar man” R6

Alla aktörer förutom odlarna kommenterade att de gör marknadsundersökningar och följer trender för att hålla koll på marknadsläget. Handeln kommenterade att de har anställda vars jobb är att göra undersökningar och vara i kontakt med butikscheferna för att få fram vad konsumenter är intresserade av. Av de tre packerierna som intervjuades förlitade sig dock två av dem mest på information som man fick via handeln. Det tredje packeriet som själv gör sina analyser och undersökningar kommenterar att den informationen som handeln kan ge ut är väldigt liten. Det tyder på att de andra packerierna inte själva är alltför kundmedvetna. R3, som representerar butiken menar att de själva också gör sina undersökningar och ifall de hittar något de anser konsumenter vill ha försöker de ta in det. R3 kommenterade även att de kan hända att det kommer förslag rakt från handeln eller rakt från packerierna själva. Som tidigare nämnt så förlitar sig handeln främst på statistisk data. Det gäller även för nya produkter. R3 kommenterade att handeln följer med enskilda butikers försäljningssiffror och ifall handeln märker att någon ny produkt säljer bra gör de mera förfrågningar av butiken. I bästa fall resulterar det i att handeln själva köper in produkten till centrallagret vilket då gynnar alla.

R6 kommenterar att de också gör olika marknadsundersökningar och följer trender såväl i Finland som utomlands. Ifall en potentiell produkt identifieras görs olika tester ifall det går att odla produkten i Finland. Ifall det anses möjligt görs även olika smakprover med

konsumentpaneler och man försöker fråga konsumenternas åsikt ifall de anser sig ha behov för en sådan produkt. Ifall allting bedöms positivt använder packeriet denna information för att övertyga handeln om möjligheten för produktens framgång. Informationen används även gentemot odlarna för att de ska kunna uppnå så pass bra kvalitet som möjligt.

”Sedan kör man igång med ordentlig produktion, och då är det så att man har en eller två som i liten skala odlar. Så försöker man gradvis bygga upp marknaden. Att det går successivt, att först försöker man bygga upp en efterfrågan och i andra hand bygga upp produktion som motsvarar efterfrågan” R6

På detta sätt har R6 försökt använda sig av konsumenten för att utveckla marknaden och det är kunden som är en av drivande faktorerna i att producera en ny produkt. Än en gång är det till skäl att påpeka att packerierna fungerar olika och alla packerier uppehåller inte lika hög konsumentfokus. Som svar på frågan ”försöker man nya produkter svarar R5;

”Nää, det är väldigt svårt det där med nya produkter. Eftersom det är så energikrävande och kostsamt så måst man få ett bra pris på produkten” R5

I dagens lägre uppskattar konsumenter hälsoprodukter och hållbarhet vilket är något R6 kommenterar att de försökt ta nytta av.

”... så har vi också nischat in oss på snacks (ready to go produkter). ... det finns potential i vår bransch i och med att fokuset blir allt mera på hållbarhet och hälsa. Alla kundkategorier går ut på att vara mera hälsosam” R6

Genom att erbjuda mera ready-to-go produkter kan man se att packeriet försökt erbjuda något som kunder faktiskt vill ha istället för att endast fokusera på de traditionella produkterna som används för exempelvis matlagning. Då hälsoprodukter är något som för tillfället anses som attraktivt kan ready-to-go produkterna fungera som ett substitut till andra hälsoprodukter, exempelvis proteinstänger. Här ser man att packeriet igen försökt involverat konsumenten och skapa värde-genom-användning, både genom att konsumera hälsoprodukter men också genom att konsumera inhemskt och ekologiskt.

”vi vill att konsumenten skall få någon koppling bakom namnet på produkten, och logon på produkten, och hur de smakar och hur de kan användas, och hur de ser ut och var man kan köpa dem, och hur de är producerade osv” R6

4.4.1 Sammanfattning av kundens roll

Konsumentens roll inom samarbetet mellan de ekonomiska aktörerna inom Österbottens växthusekosystem kan anses som väldigt liten. Det varierar aningen beroende på företagen som är involverade men till största del fokuserar aktörerna endast på statistiskdata som fås från butikerna via försäljningsrapporter. Alla aktörer

kommenterar dock att de utför marknadsundersökningar, men igen mest på vad som tidigare har konsumerats och i hurdana mängder. På grund av hur nätverket är strukturerat, enligt en kedja, känner de flesta aktörer att deras uppgift är att uppfylla sin roll gentemot den som kommer nästa i kedjan. Det vill säga, odlarna odlar för att de får betalt, packerierna försöker sälja bort produkterna medan handeln försöker få ut produkterna i butikerna som sedan försöker locka till sig konsumenterna. Flera av packerierna förlitar sig dock mest på information om marknadsläge på basis av den information som fås via handeln. Handeln följer med butikernas försäljningssiffror och då man anser att någon produkt säljer bra kan man ta åtgärder för att öka utbudet av produkterna till exempelvis mera butiker.

Ett av packerierna kommenterade däremot att man använder sig av konsumentpaneler innan man bestämmer sig för att lansera nya produkter vilket tyder på ett konsumentfokus. Packeriet i fråga har också försökt utvidga erbjudandet så att det reflekterar något som kunder faktiskt också vill ha och som är i linje med dagens trender.

5 DISKUSSION

I detta kapitel lyfts de mest intressanta delarna som framkom i den empiriska undersökningen samt diskuteras vad dessa kan innebära.

5.1 Forskningsresultat

I detta avsnitt framkommer de mest väsentligaste resultaten ur denna avhandling.

Syftet med avhandlingen var att kartlägga aktörernas samarbetsrelationer inom Österbottens växthusekosystem med bisyfte att identifiera kundens roll i samarbetet. Samarbetet analyserades i förhållandet till affärsrelationer, affärsnätverk och affärsekosystem. Bisyftet analyserades i förhållandet till den kunddominanta logiken.

För att besvara syftet användes teorier om affärsrelationer, nätverk och ekosystem. Dessa teorier kombinerades för att skapa en modell som avslöjar enskilda aktörers ställningar i ekosystemet och vilka aktörer som man själv kan påverka samt vilka aktörer som påverkar på en själv. Genom att använda dessa teorier samt modellen som fås ut av dessa kan man bättre förklara samarbetet mellan aktörer inom ett givet affärsekosystem samt vad en aktörs roll och ansvar inom ekosystemet är.

Avhandlingen identifierade fyra huvudsakliga ekonomiska aktörer inom ekosystemet, odlaren, packerier, handeln och butiker. Det är då dessa aktörer som har studerats i denna avhandling. Det är dock till skillnad att påpeka att det existerar andra typer av aktörer inom ekosystemet så som, odlarens leverantörer, handelns dotterbolag till storkök och möjligen flera andra aktörer som denna avhandling inte har tagit i beaktning.

Österbottens växthusekosystems struktur beror mycket på packerierna då dessa fungerar som grundpelarföretag inom systemet. Dessa borde då förutse odlarna, nischföretagen, med mera näring än endast monetära näring för att odlarna ska kunna diversifiera ekosystemet med annat än endast gurka och tomat. Så är det inte i dagsläget. Med undantag från ett packeri anser packerierna att det är odlarnas egen sak vad de odlar och accepterar att odlarna producerar samma som de alltid har gjort. Detta leder lätt till att odlarna inte tar insatsen eller risken att försöka på något nytt. Ifall odlarna inte har information om vad som går åt på marknaden kommer de troligen sällan att våga odla nya produkter vilket resulterar i att ekosystemet inte kan utvecklas och bli mera diversifierat. I och med att teknologin går hela tiden framåt kan man eventuellt i framtiden sänka produktionskostnaderna ännu mera. Ifall då alla odlare fortfarande

producerar samma produkter som i dags läget kommer det att ha en ännu större negativ effekt på ekosystemet då priserna rasar ytterligare.

Österbottens ekosystem konkurrerar inte endast med aktörerna som existerar inom nätverket men även med andra packerier i Finland samt packerier som handeln har förbundet sig med utomlands. Dessa utländska packerier utgör speciellt ett hot mot inhemska special produkter så som zucchini eller äggplanta då inhemska inte kan konkurrera med samma priser som de utländska produkterna. Ekosystemet hotas även av att handeln använder till viss mån egna odlaren vilket reducerar packeriernas betydelse.

Österbottens växthusekosystem har kraftigt påverkas av politiska beslut i form av arealstöd och investeringsstöd. Investeringsstödet har lett till att man kunnat utvidga produktionsanläggningarna och således öka kvantiteten som kan produceras. Arealstödet kan igen anses vara en bidragande faktor till varför få odlare producerar annat än gurka och tomat då stödet betalas ut så länge odlaren har produktionen i gång, dock i max sju månader. Det framkommer i denna studie att ett av packerierna är mera konsumentdriven och villig att pröva nya lösningar. Denna aktör fungerar som en marknadsplög för de andra packerierna då det är denna som mer eller mindre skapar efterfrågan och bygger upp marknaden för exempelvis nya produkter. De andra packerierna gynnas här av denna aktörs handlingar genom att endast höra till ekosystemet. De undviker även risker som är associerade med lansering av nya produkter då aktören redan skapt uppmärksamhet och efterfrågan på produkterna. Däremot kan en sådan modell inte uppehålla ekosystemet på lång sikt utan man kommer högst antagligen då att stöta på samma problem med överproduktion längre in i framtiden. Exempelvis spetspaprika är en produkt som relativt nyligen blivit vanlig bland odlarna men även den anses snart vara överproducerad.

Affärsnätverket mellan de huvudsakliga aktörerna inom Österbottens växthusekosystem liknas mera vid en kedja än ett nätverk, det vill säga man säljer produkterna vidare och anser då sitt ansvar vara fullgjort. Ett undantag är dock ett av packerierna som är mera involverade i odlingsprocessen samt marknadsföring i butikerna. Affärsstrukturen på de olika kedjorna i handeln påverkar även nätverkets struktur. En av kedjornas butiker har bättre möjligheter att forma relationer rakt med packeriet/odlaren vilket kan utöka nätverket. De andra handelskedjorna förutsätter att butikerna köper grönsakerna rakt från centrallagret. Denna struktur har fördelen att handeln själv köper större kvantiteter till centrallagret vilket gynnar packeriet och således packeriets odlare. Nackdelen är dock

den att sådan struktur minskar nätverket och reducerar möjligheter till att uppnå innovationer då relationer inte kan kopplas ihop med andra relationer.

Nätverket byggs mer eller mindre upp genom relationen som packerierna och handeln skapat och alla andra ekonomiska aktörer inom Österbottens växthusekosystem är beroende av att denna relation fungerar. Packeriet är exempelvis den enda kopplingen odlarna har till nätverket och ekosystemet. De flesta butiker är också relativt avskurna från packerierna och förlitar sig därför på handeln istället för packerierna. Handeln kan gå med på att pröva nya produkter vilket då gäller för en hel säsong och handeln förlitar sig då köpa in de mängder som man tidigare kommit överens om vilket betyder att handeln vid detta skede tar över ansvaret. Detta har en positiv effekt på hela ekosystemet då det innebär att nya produkter kan prövas vilket diversifierar ekosystemet och få aktörer lider mycket av ett misslyckande. Det är dock till skäl att nämna att processerna att lansera nya grönsaker är väldigt utdragna och det krävs mycket undersökning för att ens försöka odla nya produkter vilket kan tänkas som för kostsamt eller riskabelt för många att ens försöka.

Effektivare teknologi har lett till att flera odlare har kunnat producera större kvantiteter och man har då ofta valt att fokusera på de traditionella produkterna, tomat och gurka, som man kan enklare och billigare producera på bulk.

Bisyftet var att identifiera konsumentens roll i samarbetet mellan aktörerna. På basis av den empiriska undersökningen kan man konstatera att för de flesta aktörer är konsumenten inte en avgörande faktor för hur samarbetet fungerar. De flesta aktörer tänker endast på sin egen kund, det vill säga den som kommer näst i leds. Mesta av marknadsundersökningarna baserar sig på försäljningsdata från tidigare år. Vissa aktörer försöker följa med trender för att kunna avgöra vad konsumenterna vill ha, men data delas inte aktivt mellan aktörerna. Dessutom förlitar sig två av packerierna främst på information som fås av handeln vilket tyder på ett svagt konsumentfokus. Det tredje packeriet har däremot försökt använda sig av konsument trender för att utveckla nya produkter och erbjuda något som man faktiskt vill ha.

5.2 Implikationer på ekosystemet

I detta avsnitt diskuteras vad avhandlingens resultat har för implikationer på Österbottens växthusekosystem.

Man kan konstatera att det är packerierna och handeln som befinner sig i den fokala punkten inom ekosystemet och alla andra aktörer är antingen kopplade till endera av dessa två aktörer. På så sätt är exempelvis odlarna väldigt avskurna från själva nätverket som existerar inom ekosystemet. Odlarna förlitar sig endast på den information som kommer från packeriet, medan de flesta packerier igen förlitar sig på information från handeln, som delvis får informationen från butikerna. Detta gör att många aktörer känner sig avskurna, speciellt odlarna, och vet inte vad marknaden egentligen vill ha. Då håller man sig hellre till de säkra och fortsätter producera produkter man alltid har gjort. Ett öppnare nätverk var relationer kunde kombineras skulle potentiellt kunna leda till nya innovationer och tankesätt som kunde stöda anpassningen mot ett mera konsumentfokuserat producerande. Bara genom att kunna låta informationen flöda fritt mellan nätverkets noder skulle samarbete kunna effektivieras då alla aktörer skulle vara mera medvetna om de andras handlingar. Packerierna skulle också behöva bättre stöda odlarnas producerande så att det är i balans med efterfrågan samt vad konsumenterna önskar. Däremot fungerar ett av packerierna mera som en marknadsplög för ekosystemet och har bättre kunnat integrera samtliga parter i samarbetet, inklusive konsumenterna. Packeriets handlingar kan ses som positivt för hela ekosystemet andra aktörer kan dra nytta från packeriets marknadsskapande. De andra packerierna skulle därför göra bra i att försöka ta modell från detta packeri och utnyttja strukturen de byggt upp.

För att kunna skapa en starkare efterfråga på de inhemska produkterna måste alla aktörer kunna bidra med sin expertis. Marknadsanalyserna, försäljningssiffror och trender skulle kunna delas mellan aktörerna. Packerierna borde ta mera ansvar för marknadsföringen till konsumenterna istället för endast till handeln. Handeln borde försöka i första hand prioritera alla inhemska produkter och säkerställa att konsumenten har tillgång till dem. Man borde också satsa på att förmedla mera inhemska produkter åt storköken som nu visat sig vara en potentiell kund. Storköken har traditionellt föredragit utländska produkter, men i samband med låga priser har storköken börjat köpa inhemska grönsaker. Detta borde packerierna och handeln försöka utnyttja genom att också hålla storköken som kunder.

Avhandlingen identifierade också att ekosystemet inte är tillräckligt mångsidigt och flexibelt vilket är essentiellt för ett affärs ekosystems långvarighet (Moore 1996). Man har försökt vara aningen flexibel gentemot odlarna genom att låta dem sälja grönsaker rakt till butikerna men i stora drag håller packerierna odlarna relativt avskurna och stöder

inte dessa genom riktlinjer. Ifall odlarna hade mera stöd från packerierna och handeln kunde de eventuellt satsa mera på kvalitetsprodukter. Det framkommer även att processerna för att införa en ny produkt är mycket utdraget vilket kan ses som att ekosystemet inte stöder mångsidighet. Största ansvaret för nya produkter ligger för tillfället hos packerierna som förväntas vara de som försäkras sig om behovet för en ny produkt. Det är dock än en gång till skäl att upprepa att detta är fallet endast för ett av packerierna. Skulle istället alla aktörer samarbeta och dela på risken och arbetsuppgifterna som krävs för att både undersöka och producera en ny produkt, skulle framtagandet vara mera effektivt och mindre riskfyllt för enskilda aktörer.

Det framkommer i denna avhandling att aktörerna som studerats har olika positioner och roller inom ekosystemet. Exempelvis framkom det att handeln är den mest dominerande aktören men är fortfarande i behov av packeriernas expertis. Eftersom man har olika positioner inom ekosystemet kan vissa aktörer påverka ändringar starkare än andra. Därför skulle det vara gynnsamt för hela ekosystemet att aktörerna är medvetna om sin roll i ekosystemet och samarbetet. Då kunde de aktörer som besitter större makt i systemet kunna ta ett större ansvar för att styra produktionen åt önskat håll. I dagens läge råder konsensus bland aktörerna att "någon borde göra något åt saken". Aktörerna måste därför inse sin egen roll i ekosystemet och förstå vad man är ansvarig över. Då kan man också utöva ett starkare samarbete var aktörernas roller och ansvar möter de kriterier som krävs för att ändra produktionsriktning.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom avhandlingen begränsades att främst studera de tydligaste ekonomiska aktörerna i nätverket inom Österbottens växthusekosystem kan det vara intressant att i en större undersökning inkludera flera aktörer. Då kunde man även inkludera konsumenterna, transport leverantörerna, storkök och andra packerier utanför Österbotten. Avhandlingen är också begränsad till viss mån då inte alla handelns kedjor är inkluderade på grund av att en kedja vägrade ställa upp. Detta kunde öka förståelsen för ekosystemet fungerar. Denna avhandling utgör mera en riktlinje för hur samarbetet fungerar och man kan notera att det existerar skillnader beroende på företaget/aktören. Därför kunde det även vara av intresse att utöka mängden respondenter per aktör.

Avhandlingen visar att samarbetet inte är optimalt för att uppnå en konsumentdriven produktion men saknar konkreta riktlinjer för hur detta kunde uppnås. Därför kunde det även vara av intresse att undersöka konkreta lösningar på detta. Man måste hitta en

lösning som fortfarande gynnar samtliga aktörer. Det finns inga enkla eller ensidiga svar på problematiken och flera alternativ borde utforskas. Ett produktionsstopp skulle exempelvis inte gynna någon av de ekonomiska aktörerna. Ett stopp på arealstöden och investeringsstöden är också svårt av avgöra hur de skulle påverka situationen. Därför är det viktigt att identifiera mera aspekter som kan tänkas påverka ekosystemet. Denna avhandling identifierade packerierna och handeln som de mest kritiska aktörerna inom nätverket. En intressant tanke skulle vara ifall packerierna kunde samarbeta sinsemellan istället för att konkurrera med varandra. Då kunde man eventuellt enklare styra produktionen mot önskat håll.

Det som också vore intressant att undersöka närmare är hur olika växthusekosystem ser ut i andra delar av världen. Hur andra länder lyckas balansera produktionen så att den är i linje med efterfrågan är då av intresse. Exempelvis i Holland är växthusproduktionen enorm och man har effektivt kunnat exportera grönsaker runt världen (nationalgeographic.com). Detta öppnar då upp en annan intressant fråga, hur skulle den finska agrikulturella branschen se ut sig ifall man började exportera produkter utomlands?

Det framkom även att konsumentens roll är minimal i samarbetet, vilket inte är så konstigt med tanke på tidigare studier (Vänninen 2016;2017). Därmed vore det av intresse att studera närmare på hur kvaliteten kan tänkas påverka konsumenttänkande. Detta är något ett av packerierna börjat fokusera mera på. Som de framkommer i denna avhandling kan odlarna inte påverka priset även om deras kvalitet är överlägsen. Det kan då tänkas som att kvalitet inte är något man är intresserad av som odlare, utan kvantitet. Ifall odlarna kunde få ett bättre pris på högkvalitet produkter, kunde man då reducera produktionen?

KÄLLFÖRTECKNING

Anggraeni, E., Den Hartigh, E., & Zegveld, M. (2007). Business ecosystem as a perspective for studying the relations between firms and their business networks. ECCON 2007. Delft University of Technology, Department of Technology, Strategy and Entrepreneurship.

Beamon, B. (1999). Measuring supply chain performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 Issue: 3, pp.275-292

Bijman, J., Muradian, R., Cechin, A. (2011). Agricultural cooperatives and value chain coordination. Published in; "Value chains, social inclusion and economic development: contrasting theories and realities" pp. 82-101

Blackburn, R. (2005). "The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability." *Personnel Psychology* 58(4): 1074

Cox, A. (1997), *Business Success*, Earlsgate Press, Boston, UK.

Cox, A. (1999). "Power, value and supply chain management", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4 Issue: 4, pp.167-175

Dekker, H. (2002). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research* 14 (2003) 1–23

Den Hartigh, E. & T. Van Asseldonk (2004). Business ecosystems: A research framework for investigating the relation between network structure, firm strategy, and the pattern of innovation diffusion. ECCON 2004 Annual Meeting: Co-Jumping on a Trampoline.

Deleuran, L. C. (2011). Innovation in vegetable seed production and the role of consumers in the organic and conventional baby leaf chains: the case of Denmark. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 26(2), 149-160.

Galbreath, J. (2002). Success in the Relationship Age: building quality relationship assets for market value creation", *The TQM Magazine*, Vol. 14 Issue: 1, pp.8-24

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 298-314.

Gummesson, E. (2000), *Qualitative Research methods in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge London & New York; 1 edition (1995).

Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55 (2002) 133–139

Håkansson, H. (1987). Product development in networks. In H. Håkansson (Ed.), *Technological development: A network approach* (pp. 84– 128). New York: Croom Helm

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 472-484.

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2017). Reflections on Customers' Primary Role in Markets. *European Management Journal* 10/17

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.

Hines, P., Holweg, M., Rich, N. (2004). Learning to evolve. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss 10 pp. 994 – 1011

Holmlund-Rytkönen, M & Törnroos, J-Å 1997, 'What are Relationships in Business Networks?' *Management Decision*, vol 5, no. 4, pp. 304-309

Horvath, L (2001) "Collaboration: the key to value creation in supply chain management", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 6 Issue: 5, pp.205-207

Iansiti, M. & R. Levien (2004b). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystem Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Kaplinsky, R., Morris, M. (2002) *A Handbook for Value Chain Research*. Institute of Development Studies.

Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*, John Wiley & Sons, Ltd.

Moore, F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The antitrust bulletin*: Vol.51, No.1/Spring 2006

Patton, D. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Patton, M.Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods: integrating theory and practice*. 4th edition, Thousand Oaks: Sage.

Peltoniemi, M. (2005). *Business ecosystem: A conceptual model of an organization population from the perspective of complexity and evolution*. Tampere, Finland, Tampere University of Technology and University of Tampere.

Peppard, P., & Rylander, A. (2006). From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. *European Management Journal* Vol. 24, Nos. 2–3, pp. 128–141, 2006

Prahalad, C.K. (2004). *The Blinders of Dominant Logic*. *Long Range Planning* 37 (2004) 171–179 Prentice Hall, London. 6th edition

Reynolds, N., Fischer, C. and Hartmann, M. (2009), “Determinants of sustainable business relationships in selected German agri-food chains”, *British Food Journal*, Vol. 111 No. 8, pp. 776-793.

Ritter, T., & Gemünden, H.G. (2003). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research* 56 (2003) 691–697

Ritter, T., Wilkinson, I., & Johnston, W. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 175– 183

Saunders, M. & Lewis, A. (2012). *Doing research in business & management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*.

Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of consumer research*, Vol. 21 December (1994) 491-501

Tadajewski, M. (2004). The Philosophy of Marketing Theory: Historical and Future Directions. *The marketing review*. Vol. 4, pages. 307-340.

Vänninen, I. (2016). InnoVäxthus: Växthusnäringens problemformulering I

Vänninen, I. (2017). InnoVäxthus – från tomatrike till innovativt växthuskluster.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

Verhees, F. J., Lans, T., & Verstegen, J. A. (2011). Entrepreneurial proclivity, market orientation and performance of Dutch farmers and horticultural growers.

Wallendorf, M., Belk, R. (1989) Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. *Interpretive Consumer Research*, (1989) 69-84.

Ylitalo, J., Timonen, H. (2007) Päivittäistavarakaupan arvoverkoston kehittäminen. (Tutkimusraportti No. 2007/4). Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership

Elektroniska källor

Finlex (2019) Jord- och skogsbruksministeriets förordning om stöd för växthusproduktion 2019. Hämtad 28.09.2019

Tillgänglig;

<http://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2019/20190151?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=v%C3%A4xthus#Pidp446165968>

Ruokavirasto (2019). Investeringsstöd för jordbruk. Hämtad 28.09.2019

Tillgänglig;

<https://www.ruokavirasto.fi/sv/odlare/stod-och-finansiering/investeringsstod-for-jordbruk/>

National geographic (2017). This Tiny Country Feeds the World. Hämtad 17.10.2019

Tillgänglig;

<https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/holland-agriculture-sustainable-farming/>

BILAGA 1 SEKRETESSAVTAL**Konfidentialitetsavtal
för magisteravhandling inom Projekt Lyftkraft****Intervjuernas syfte:**

- Samla in material för att bilda helhetsuppfattning om affärsekosystemet i Österbottens växthusbransch samt samarbetsläget mellan aktörer.

Intervjuernas konfidentialitet:

- Respondenten har anonymitetsskydd.
 - Alla referenser och hänvisningar till innehåll från intervjuerna i avhandlingen kommer att beskrivas helt anonymt. Citat eller uttalanden kan inte kopplas tillbaka till en person eller ett företag. Vid behov omformuleras citaten för att ytterligare bevara anonymiteten.
- Alla intervjuer spelas in med syfte att underlätta intervjuens gång samt bidra till material för vidare analysering.
- Intervjuernas inspelningar och dess transkriberingar bevaras på en privat enhet i låsta filer som kräver lösenord.

”Jag informerades om intervjuens syfte innan den påbörjades samt om anonymiteten för det insamlade materialet. Härmed ger jag lov till att använda material från min intervju i enlighet med de ovannämnda villkoren i avhandlingarna samt ytterligare vetenskapliga publikationer som grundar sig på de kommande avhandlingarna.” Två kopior av detta avtal har undertecknats, ett för respondenten och ett för intervjuaren.

Plats

Datum

Underteckning samt förtydligande

Jag förbinder mig till alla ovannämnda punkter.

Rasmus Holsti

BILAGA 2 INTERVJUGUIDE

Samarbetet	Svarar på
Vilka är era samarbetsparter inom producerande och säljande av grönsaker?	Aktörens uppfattning om vem som är viktig
Vad är er roll i samarbetet?	Aktörens egen uppfattning om sin position i ekosystemet
Vilka parter har ni kontakt med för att kunna uppfylla er roll?	Vem samarbetar man med
Hur sker samarbetet?	Samarbetes uppdelning
Är någon viktigare än en annan? / Någon som ni har extra mycket med att göra?	Någon av extra mycket betydelse
Har det hänt att ni bytt arbetspartner någon gång? => varför?	Har det skett ändringar i ekosystemet
Vad anser ni vara utmaningarna inom samarbetet?	Aktörens egen uppfattning om problem inom samarbete
Aktören	
Vad anser ni själva vara utmaningarna eller begränsningarna för er verksamhet?	Begränsar någon relation aktören
Vilken nytta anser ni att era samarbetsparter bidrar med?	Vilka resurser bidrar relationerna med

Hur kunde det förbättras?	
Vilka är era största konkurrenter? (angående grönsaker)	Hur väl känner aktören ekosystemet
Kunder	
Vilka är era kunder?	
Hur beaktas kunden?	Hur inverkan kunden på aktören
Hur vet ni hur mycket grönsaker som skall beställas/produceras?	Hur efterfrågan beaktas
Hur vet ni vad kunderna vill ha?	Kommunikation med kunder
Vilka alla parter krävs det för att leverera grönsaker till kunden?	Känner aktören till alla aktörer som deltar i samarbetet?
(kontakt med kundens kund?)	