



En kartläggning av utvalda växthusparters mentala modeller  
samt analys av kundfokus i relation till en kunddominant logik

Rimmi Raj

Institutionen för marknadsföring

Svenska handelshögskolan

Helsingfors

2018

## SVENSKA HANDELSHÖGSKOLAN

<b>Institution: Institutionen för marknadsföring</b>	<b>Arbetets art:</b> <b>Magisteravhandling</b>
<b>Författare och Studerandennummer:</b>  <b>Rimmi Raj s126090</b>	<b>Datum: 5.4.2018</b>
<b>Avhandlingens rubrik: En kartläggning av utvalda växthusparternas mentala modeller samt analys av kundfokus i relation till en kunddominant logik</b>	
<p><b>Sammandrag:</b> Företagen själva har länge kommit i första hand och betydelsen av att förstå kunden och se saker ur kundens synvinkel ökar. Att sätta sig in i kundens liv och se på sitt företags existens enbart ur kundens perspektiv är därför centralt för företag att överväga när de idag implementerar sina affärsperspektiv. (Heinonen et al. 2010)</p> <p>För beslutsfattande personer och nyckelpersoner i företagen är det väsentligt att förstå de tankegångar man har eftersom dessa kommer att ligga som grund för företagets alla processer, dryftar man. Tankesätten kan man se som mentala modeller och dessa individuella uppfattningar har visat sig ha en positiv inverkan på företagets processer som i sin tur har en positiv inverkan på företagets resultat. (Holmlund et al. 2017; Heinonen &amp; Strandvik 2017) Den kunddominanta logiken (KDL) beskriver ett tankesätt som placerar kunden som utgångspunkt i företaget. KDL kan beskrivas som egenskaperna; företagsperspektiv, kundlogik, erbjudande, uppkomst av värde och kundens system. (Heinonen &amp; Strandvik 2015)</p> <p>Denna avhandlings syfte är att kartlägga de mentala modellerna hos de utvalda växthusparterna samt identifiera kundfokus hos de utvalda växthusparterna. De utvalda växthusparterna består av växthusodlare, packerier, HeVi-avdelningar samt konsumenter. Avhandlingen är en kvalitativ studie och tio intervjuer genomförs totalt.</p> <p>Avhandlingen kommer fram till att de utvalda växthusparternas mentala modeller är företagsfokuserade. Det finns även tecken på en viss relationsorienterad mental modell hos packerierna och HeVi-avdelningarna. Det finns en begränsad och varierad förståelse hos växthusparterna för KDL och den logikens egenskaper. Det framgår att ju närmare konsumenten man är, desto starkare förståelse för kundens perspektiv har man. Resultaten i avhandlingen är gjorda på få antal intervjuer, vilket gör att man inte kan tolka dessa resultat som en helhet för växthusbranschen men som en grundläggande kartläggning.</p>	
<b>Nyckelord: customer-dominant logic, mental models, kunddominant logik, mentala modeller, kundfokus</b>	

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning .....	1
1.1	Problemområde.....	2
1.2	Syfte.....	4
1.3	Avgränsningar .....	5
1.4	Arbetets utförande.....	5
2	Teoretisk referensram.....	6
2.1	Mentala modeller.....	6
2.1.1	Mentala modeller som verktyg .....	9
2.1.1.2	En modell för kartläggning .....	10
2.1.2	Utmaningar vid implementering av mentala modeller .....	12
2.1.3	Sammanfattning av mentala modeller.....	13
2.2	Kunddominant logik.....	14
2.2.1	Egenskaperna av kunddominant logik.....	17
2.2.1.1	Företagsperspektiv.....	18
2.2.1.2	Kundlogik .....	19
2.2.1.3	Erbjudande .....	19
2.2.1.4	Uppkomst av värde .....	20
2.2.1.5	Kundens system.....	21
2.2.2	Hur företag kan implementera kunddominant logik .....	21
2.2.3	Sammanfattning av KDL .....	22
3	Metod .....	24
3.1	Projekt InnoVäxthus.....	24
3.1.1	Problemformulering inom projektet.....	24
3.2	Forskningsfilosofi och ansats.....	26
3.3	Val av metod.....	27
3.4	Urval.....	28
3.5	Intervjuer som forskningsmetod.....	28
3.6	Intervjuguide .....	30
3.6.1	Frågeställningar .....	30
3.7	Informanter .....	31
3.8	Analysmetod.....	32

3.9	Undersökningens kvalitet .....	33
4	Resultat och Analys.....	34
4.1	Växthusodlare.....	35
4.1.1	Transaktions- och företagsfokus.....	35
4.1.1.1	Ekonomiska aspekter .....	36
4.1.1.2	Kärnkompetens.....	37
4.1.1.3	Kundpreferenser .....	38
4.1.2	Sammanfattning av odlare.....	40
4.2	Packeri.....	41
4.2.1	Transaktions- och företagsfokus.....	42
4.2.1.1	Ekonomiska aspekter .....	43
4.2.1.2	Produkten .....	44
4.2.2	Relations- och företagsfokus.....	44
4.2.2.1	Kundfokus.....	44
4.2.2.2	Målgrupper.....	46
4.2.3	Sammanfattning av packerier .....	47
4.3	HeVi-avdelning.....	48
4.3.1	Transaktions-, relations- och företagsfokus.....	48
4.3.1.1	Ekonomiska aspekter .....	49
4.3.1.2	Kundfokus.....	50
4.3.2	Sammanfattning av HeVi-avdelning.....	51
4.4	Konsumenternas åsikter .....	52
4.4.1	Konsumentens preferenser.....	52
4.4.2	Marknadsföring .....	54
4.4.3	Sammanfattning av konsumenter.....	54
4.5	Sammanfattning av resultat.....	55
4.5.1	Växthusparternas mentala modeller.....	56
4.5.2	Växthusparternas kundfokus.....	57
5	Diskussion .....	59
5.1	Forskningsresultat.....	59
5.2	Implikationer för kedjans parter.....	60
5.3	Förslag till fortsatt forskning .....	61
	KÄLLFÖRTECKNING.....	63

## BILAGOR

Bilaga 1	Brev till respondenter.....	66
Bilaga 2	Sekretessavtal .....	68
Bilaga 3	Intervjuguide .....	69

## TABELLER

Tabell 1	Avhandlingens respondenter .....	31
----------	----------------------------------	----

## FIGURER

Figur 1	De utvalda växthusparterna i distributionskedjan .....	5
Figur 2	Matris för kartläggning av mentala modeller .....	10
Figur 3	Exempel av företag X mentala modell .....	12
Figur 4	KDL egenskaper.....	18
Figur 5	Matris för kartläggning av mentala modeller samt egenskaper för KDL. .....	23
Figur 6	Antal intervjuer i kedjan .....	31
Figur 7	Färgkodning för de olika parterna .....	34
Figur 8	Kartläggning av odlarens mentala modell.....	36
Figur 9	KDL egenskaper hos odlare .....	41
Figur 10	Kartläggning av packeriernas mentala modell .....	42
Figur 11	KDL egenskaper för packerier .....	48
Figur 12	Kartläggning av HeVi-avdelningens mentala modell.....	49
Figur 13	Kartläggning av konsumenternas mentala modeller .....	55
Figur 14	Kartläggning av parternas nuvarande mentala modeller.....	57
Figur 15	Analys av parternas kundfokus i förhållande till egenskaperna av KDL .....	58

## 1 INLEDNING

I dagens samhälle är det svårt ur företagens synvinkel att förstå alla faktorer som inverkar på konsumenters beslutsfattande. Dessutom saknar företagen förståelse för hur bristen på den kunskap kan komma att inverka på det egna affärsperspektivet. Företagen själva har länge kommit i första hand och betydelsen av att förstå kunden och se saker ur kundens synvinkel ökar. Att sätta sig in i kundens liv och se på sitt företags existens enbart ur kundens perspektiv är därför centralt för företag att överväga när de idag implementerar sina affärsperspektiv. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström, Andersson 2010)

För att förstå hur individers tankebanor formas pratar man om mentala modeller. Mentala modeller är något som styr våra fundamentala tankesätt och antaganden. Genom att reflektera över hur våra egna tankesätt ser ut, kan man även forma om sin verksamhet för att lättare kunna möta förändringar i branschen. Ett föråldrat tankesätt kan vara till stor skada, så för att bibehålla sin konkurrenskraft måste man besitta förmågan att kunna tänka om. För att uppnå ett starkt innovationstänk, fodras beslutsfattande personer i företaget som kan "se in i framtiden" och som har förmågan att förutse de kommande förändringarna. Om man har sådana personer kan man lättare bemöta de kommande ändringarna och hålla en hög konkurrenskraftighet. (Strandvik, Holmlund & Lähteenmäki 2018)

I samband med att man som företag kan identifiera sina egna tankesätt och mentala modeller, kan man även reflektera över hur kundfokuserade man är. Eftersom man tidigare vanligen utgått från företagets synvinkel när man utformat sina strategier och affärsverksamheter, kunde en mer kundfokuserad syn vara lösningen på en del av problemen man möter. Genom att förstå sig på kunden och dennes liv måste man sätta kunden som utgångspunkt. Ett affärsperspektiv där kunden är utgångspunkt har utvecklats och kommer att beskrivas utförligare i teoridelen. Poängen med det kundfokuserade perspektivet är att kunna utveckla och stärka sin position i branschen med hjälp av att förstå sin egen existens ur kundernas perspektiv. (Heinonen et al. 2010)

Branscher som präglas av ett starkt leverantörsfokus, som växthusbranschen, måste vara mottagliga för förändringar och förändring i affärsperspektiv kräver enorma ansträngningar från företagets sida.

## 1.1 Problemområde

Inom den agrikulturella branschen har man utfört en hel del studier vars huvudsakliga mål omfattar effektivisering av distributionskedjan. Här undersöker man bland annat olika processer och interaktioner mellan parter och försöker finna lösningar på upplevda problem. (Verhees, Lans & Verstegen 2011: Deleuran 2011: Elzen, Janssen & Bos 2017) Elzen et al. (2017) har undersökt den hållbara utvecklingen inom agrikulturen och experimenterat med att utveckla redskap som skall stöda de lokala lantbrukarna. Problematiken med denna studie och även andra studier är att de ofta är väldigt leverantörsfokuserade vilket innebär att målet är att förbättra interna processer (Verhees et al. 2011: Elzen, et al. 2017).

Studier inom branschen som tar hänsyn till kundernas synvinkel är relativt få. Problemen i de studier som finns är att man fokuserar väldigt mycket på hur man ska ändra sina processer utan att utreda de bakomliggande problemen. Problem såsom individers enskilda tankesätt är något man har beaktat i andra studier men dock i andra branscher (Holmlund et al. 2017: Strandvik et al. 2018). Detta kan betyda att istället för att förbättra och effektivera de logistiska processerna, kunde man skifta fokus mot att utreda de olika tankesätten, som kan anses vara orsaken till att den grundläggande problematiken i första hand uppstår.

Verhees et al. (2011) behandlar trädgårdsbranschen i sin studie och har bland annat undersökt hur efterfrågestyrd produktion (EP) och marknadsorientering inverkar på företagen. En efterfrågestyrd produktion innebär att man styr sin produktion i förhållande till den rådande efterfrågan och marknadsorienteringen syftar på företagets förmåga att anpassa sig till den rådande marknadssituationen och dess förändringar för att uppnå sina mål. Marknadsorienteringen omfattar hur bra man reagerar på "nära" marknadsförändringar, i form av kunder och konkurrenter. EP omfattar en bredare förändring som kan vara nya teknologier, anpassning till ny lagstiftning och samhällliga förändringar. (Verhees et al. 2011) Den efterfrågestyrda produktionen har konstaterats fördelaktig för utvecklingen av växthusnäringen i Österbotten, men det saknas fortfarande studier på förutsättningar för att kunna implementera denna efterfrågestyrda produktion. För att kunna implementera en efterfrågestyrd produktion krävs det att alla parter har liknande förutsättningar. (Vänninen 2017)

Förutsättningar i form av ett gemensamt tankesätt kan antas vara fördelaktigt. Detta kunde undersökas genom att beakta de bakomliggande faktorerna, de mentala modellerna, som formar tankemönstren och inverkar på beslutsfattningen. Detta eftersom grunden till hur man fattar beslut baserar sig på ens mentala modeller, som i sin tur har en direkt inverkan på beslutsfattningen i organisationer (Holmlund et al. 2017). En ökad förståelse för mentala modeller och dess inverkan på framtiden för växthusbranschen kan ses som en stor fördel.

För att utreda tankesätt hos beslutsfattare undersökte Holmlund et al. (2017) beslutsfattarnas mentala modeller. Detta gjordes dock i bankbranschen med ett begränsat fokus samt hos ett fåtal utvalda beslutsfattare inom samma organisation. (Holmlund et al. 2017). Att göra detta i växthusbranschen samt inkludera flera parter i kedjan ger således upphov till ett bredare perspektiv. Detta möjliggör att man kan lyfta fram problematiken ur ett marknadsföringsperspektiv samt skapa en bättre förståelse för de bakomliggande faktorerna, såsom beslutsfattarnas mentala modeller. Genom att få flera parter syn på saken kan man vidare utreda hur deras organisation präglas av de mentala modellerna.

Växthusbranschen karakteriseras som relativt konservativ där man är mindre villiga till förändring (Vänninen 2017). I tröga och svårföränderliga branschen kan det vara problematiskt att implementera annorlunda affärslogiker, exempelvis företagens strategiska utgångspunkt (Heinonen & Strandvik 2015). Heinonen et al. (2010) utvecklade en så kallad kunddominant logik där kunden är utgångspunkten i affärsperspektivet. Att förstå sin egna roll i kundens liv är något som företag måste börja beakta (Heinonen et al. 2010). I samband med den kunddominanta logiken, konstaterade Medberg och Heinonen (2014) att värde även uppstår för kunden utan någon direkt kontakt med företaget. Man hävdar att värde uppstår utanför företagets kontroll och i bästa fall inbäddat i kundens liv. Författarna kunde, genom att undersöka kundupplevelsen, påvisa olika faktorer för hur värde uppstår i kundens liv som involverar företaget. Denna studie gjordes dock även inom bankbranschen. (Medberg & Heinonen 2014)

Ytterligare framkommer det att forskningen inom det agrikulturella har varit väldigt leverantörs- och produktionsfokuserad. Med kunddominant logik som grundtanke, kunde växthusbranschen utnyttja det kundfokuserade tankesättet till sin fördel. Växthusbranschen är som tidigare konstaterat väldigt leverantörsfokuserad, vilket



innebär att företagen själva är utgångspunkten i affärsperspektivet. Att implementera en kunddominant logik kunde bidra till en långsiktig och hållbar utveckling inom branschen. Man kan även anta att detta kunde leda till att man kan möta marknadens nya krav samt kundernas preferenser bättre. Eriksson et al. (2018) hävdar att det är en förutsättning för företagens överlevnad inom trädgårdsproduktion att förstå marknaden och kundernas behov och preferenser. Genom att utreda de grundläggande tankesätten och antagandena samt förstå vilket affärsperspektiv som växthusbranschen domineras av, kastar det ljus på problematiken och bidrar med ny kunskap ur ett nytt perspektiv.

Målet för den österbottniska växthusbranschen är att implementera en efterfrågestyrd produktion och alla hittills identifierade problem i distributionskedjan förespråkar den efterfrågestyrda produktionen istället för den produktdrivna produktionen. (Vänninen 2017) Fokus i denna avhandling omfattar identifiering av normer, vanor och tankesätt som främjar implementeringen av en efterfrågestyrd produktion i hela distributionskedjan. För att ta mig an denna problematik kommer teorier om mentala modeller samt teorin om kunddominant logik appliceras (Holmlund et al. 2017; Heinonen et al. 2010). Detta kommer att presenteras mera i teoridelen i denna avhandling.

De mentala modellerna ger en bild över de nuvarande tankesätten och den kunddominanta logiken beskriver ett nutida-affärsperspektiv vars implementering kunde utveckla växthusbranschen i önskad riktning.

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna avhandling är att kartlägga utvalda växthusparters mentala modeller samt utgående från dessa analysera deras nuvarande kundfokus. De mentala modellerna syftar på de grundläggande tankesätten när det kommer till affärsperspektiv. Kundfokus hänvisar också till hur väl man beaktar kunden i sitt affärsperspektiv. För att kunna besvara syftet, kommer analysen av informationen kartläggas med hjälp av en matris för mentala modeller. Med hjälp av kartläggningen av de mentala modellerna kan man sedan vidare analysera i vilken mån kundfokus hos parterna i distributionskedjan existerar.

Syfte: kartläggning av mentala modeller hos utvalda växthusparter

Bisyfte: identifiering av kundfokus hos utvalda växthusparter

### 1.3 Avgränsningar

Det centrala målet för projektet InnoVäxthus är att alla parter i kedjan skall ha ett gemensamt utgångsläge när det kommer till kundfokus. En kartläggning av parternas mentala modeller och kundfokus som inkluderar precis alla parter anses dock vara för stort för denna avhandling. Därför görs en tydlig avgränsning till att granska ett fåtal parter i kedjan. De utvalda parterna (förstorad kedja) utgörs av representanter för växthusodlare, packerier, HeVi-avdelningen (från finskans Hedelmä ja Vihannes) samt konsumenter. Genom att inkludera dessa parter får vi en relativt stor täckning av kedjan, det vill säga 4 av totalt 6 parter. En annan avgränsning utgörs av definitionen av kundfokus i denna avhandling, vilket syftar på kundfokus som affärsperspektiv. I detta fall i vilken utsträckning man beaktar kunden i sitt egna affärsperspektiv.

**Figur 1 De utvalda växthusparterna i distributionskedjan**

**Hela distributionskedjan:**



**De utvalda växthusparterna:**



### 1.4 Arbetets utförande

Avhandlingen består av 5 huvudkapitel där första kapitlet introducerar läsaren till ämnet, beskriver problemområdet, syftet med avhandlingen och dess avgränsningar. I kapitel 2 beskrivs den teoretiska referensramen som i denna avhandling handlar om mentala modeller och kunddominant logik (KDL) samt hur dessa kan användas för att tillämpas i växthusbranschen. Kapitel 3 lyfter fram metoden och hur denna undersökning har gjorts. Här beskrivs även avhandlingens respondenter och en bakgrund till de tidigare studierna inom projektet. Kapitel 4 redogör för resultat från intervjuerna med de utvalda parterna och svaren analyseras i enlighet med den beskrivna teorin med fokus på mentala modeller och den kunddominanta logikens egenskaper. Avslutningsvis i kapitel 5 lyfts de intressantaste slutsatserna fram och diskuteras samt implikationer för kedjans parter och fortsatt forskning.

## **2 TEORETISK REFERENSRAM**

I det tidigare kapitlet presenterades studiens syfte samt problem. I detta kapitel kommer jag att redogöra för den teoretiska referensramen som fungerar som grundläggande stöd för att uppnå syftet i denna avhandling.

För att förstå hur tankesätten ser ut hos de olika parterna i kedjan, kommer jag att använda mig av en kartläggning av parternas mentala modeller. De mentala modellerna kan identifiera grundläggande tankesätt som genomsyrar beslutsfattandet i företaget. Den första delen (2.1) kommer att redogöra för mentala modeller, en matris som kommer att tillämpas i denna avhandling beskrivs också i avsnittet om mentala modeller. Sedan kommer en kort sammanfattning av de mentala modellerna. De mentala modellerna hjälper mig att förstå de underliggande antagandena hos de olika parterna i kedjan. Genom att kartlägga dessa antaganden utgör det även en stabil grund för ytterligare analys av affärsperspektiv.

Den andra delen av teorin (2.2) kommer att beskriva konceptet kunddominant logik (Heinonen et al. 2010). Detta starkt kundfokuserade affärsperspektiv används som stöd för att beskriva det nuvarande läget av kundfokus. Eftersom växthusbranschen präglas av ett starkt leverantörsfokus är ett skifte mot kundfokus nödvändigt (Vänninen 2017). Tidigare har man även kunnat anta att parterna i växthuskedjan endast är svagt kundfokuserade (Vänninen 2017), vilket ger motiv för att en kunddominant logik kan fungera som ett önskvärt affärsperspektiv för dessa parter. Även att skapa en förståelse för konceptet är ett steg i rätt riktning mot att i framtiden möjligtvis kunna tillämpa kunddominant logik i de egna affärsstrategierna. Den kunddominanta logikens egenskaper kommer att beskrivas och utgående från dessa kommer jag senare kunna knyta samman de kännetecken som existerar i växthusbranschen för att analysera kundfokus. Avslutningsvis följer en sammanfattning som kort belyser de viktigaste aspekterna av de mentala modellerna och den kunddominanta logikens egenskaper samt hur dessa skall användas för att kunna besvara avhandlingens syfte.

### **2.1 Mentala modeller**

I detta avsnitt beskrivs mentala modeller i företag, mentala modeller som verktyg och hur man exempelvis kunde använda sig av dessa. Utöver detta beskrivs en kartläggningsmodell som kommer att appliceras i detta arbete. Detta är av relevans eftersom syftet i denna avhandling som är att kartlägga de utvalda parternas mentala modeller. Mentala modeller är inget nytt begrepp inom marknadsföringen, men dess

betydelse för implementering i flertalet olika industrier har visat sig vara ytterst relevant (Holmlund, Strandvik & Lähteenmäki 2017).

Flertalet författare beskriver att mentala modellerna ligger till grund för hur organisationer verkar. En grundläggande aspekt är att förstå vad som ligger till grund för hur man tänker och går till väga, för att förstå detta måste man kunna identifiera sina mentala modeller. Man hävdar vidare att mentala modeller fungerar som ett slags tankemönster som ligger till grund för tankesättet och antaganden hos individer. Man är även överens om att tankemönstren fungerar som grund för hur man agerar i vissa situationer, exempelvis hur man fattar ett beslut i en kritisk företagssituation. (Strandvik et al. 2018; Rydén Ringberg & Wilke 2015; Holmlund et al. 2017; Pfeffer 2005)

Holmlund et al. (2017) beskriver mer specifikt mentala modeller som *”en grundläggande bas för hur en individ tolkar och utvecklar sin tankebana när det gäller ett specifikt problem och dess uppkomst”*. Som de konstaterade ligger de mentala modellerna som grund för hur man på individnivå gör sina antaganden, detta innebär att de mentala modellerna kan ha en direkt inverkan på varför och framförallt hur man fattar olika beslut samt vad de grundar sig på (Holmlund et al. 2017; Strandvik et al. 2018).

Strandvik, Holmlund och Grönroos (2014) hävdar att de mentala modellerna för en individ, ett team eller ett företag, fungerar som ett filter för vart uppmärksamheten skall riktas och leder till beslutsfattanden och beteenden. Rydén et al. (2015) använder ordet ”portvakt” för att beskriva mentala modeller. Med begreppet portvakt syftar på att det är den mentala modellen som avgör vad vi väljer att inkludera och exkludera i vår tankegång (Rydén et al. 2015). I överensstämmelse med detta, konstaterar även Holmlund et al. (2017) att individens övertygelser och antaganden avgör vilka faktorer som anses vara väsentliga samt hur man kommer att hantera och reagera i förhållande till dessa. Man hävdar även att individens övertygelser och antaganden även baserar sig på tidigare erfarenheter (Holmlund et al. 2017; Sandberg & Tsoukas 2015).

Ytterligare konstaterar Rydén et al. (2015) att de mentala modellerna ger upphov till en kognitiv struktur som förklarar hur man konstruerar ihop livet, den uppfattningen delar också Strandvik et al. (2014).

Strandvik et al. (2018) hävdar vidare att företagens affärsmodeller grundar sig på personers specifika mentala modeller eller attityder (mind-sets). Dessa mentala

modeller genomsyrar följaktligen hela tankesättet hos individen och inverkar på dennes val och resonemang, vilket i sin tur har inflytande över de strategiska möjligheterna och beslutsfattandet inom hela företaget och organisationen (Holmlund et al. 2017; Strandvik et al. 2018). Heinonen och Strandvik (2017) påpekar också betydelsen av beslutsfattarnas attityder, eftersom de direkt kommer att spegla hur företagen agerar på marknader som möter utmaningar och förändringar. Detta innebär även att det är deras tankegångar som fattar beslut om hur mycket kunderna kommer att tas hänsyn till samt involveras i affärsprocesserna (Heinonen & Strandvik 2017). Gemensamma uppfattningar och mentala modeller hos grupper och individer har visat sig ha en positiv inverkan på gruppens processer som i sin tur har en positiv inverkan på företagets resultat (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers 2000).

Det finns olika sätt som man kan identifiera och kategorisera mentala modeller. Rydén et al. (2015) identifierar fyra olika mentala modeller som skildrar interaktionen mellan företaget och kunden. De beskriver (1) företag-till-kund, (2) företag-från-kund, (3) företag-med-kund och (4) företag-för-kund. Man kan konstatera att kundens involvering är minst i den första modellen och störst i den fjärde modellen. (Rydén et al. 2015) I växthusklustret kunde man med hjälp av dessa analysera på vilket sätt de mentala modellerna är formade hos de olika parterna. Tänker man t.ex. mer i banorna företag-till-kund eller företag-för-kund.

Strandvik et al. (2018) konstaterar ytterligare att individens personliga attityder och tänkande spelar en stor roll när det kommer till företaget eller organisationens förändringsförmåga. Förändringsförmågan är viktig i den aspekten när man möter utmaningar och konflikter som gör att man som företag måste kunna agera (Holmlund et al. 2017). Detta går hand i hand med vad Rydén et al. (2015) påstår om det individuella tänkandet. De säger likväl att den enskilda företagsledarens mentala modell och individuella logik avgör om en viss information tolkas som en möjlighet för företaget eller ett hot för företaget, vilket i sin tur kan leda till exempelvis en strategi för möjligheter eller en strategi för hantering av hot (Rydén et al. 2015). I överensstämmelse säger Strandvik et al. (2018) att det är viktigt att urskilja individens personliga logik när det kommer till deras tankesätt och beslutsfattning. Detta är även i linje med vad Heinonen och Strandvik (2017) diskuterar om tankesätt på personnivå.

I likhet med de andra forskarna konstaterar även Sandberg och Tsoukas (2015) ur ett meningsskapandeperspektiv (*eng. sense-making*), att de mentala modellerna ligger till grund för hur man fattar beslut. Om man tittar på meningsskapandet som en process

hävdar författarna att ”*meningsskapandet består av specifika episoder, som triggas av olika slags händelser, sker genom specifika processer och genererar specifika utfall samt influeras av flertalet situationsfaktorer*” [egen översättning] (Sandberg & Tsoukas 2015:6).

Heinonen och Strandvik (2017) påpekar ytterligare betydelsen av beslutsfattarnas attityder, eftersom de direkt kommer att återspegla hur företagen agerar på marknader då de möter utmaningar och förändringar. Detta innebär även att det är beslutsfattarnas tankegångar som väljer hur mycket kunderna kommer att övervägas och involveras i affärsprocesserna (Heinonen & Strandvik 2017). Med detta i åtanke har man vidare kunnat konstatera att det finns ett behov av att finna praktiska verktyg som återspeglar beslutsfattandet baserat på mentala modeller i företag och organisationer (Strandvik et al 2018).

### **2.1.1 Mentala modeller som verktyg**

För att kunna förändra sina tankesätt måste man börja med att reflektera över de rådande tankesätten. Det krävs att man som företagsledare eller annan beslutsfattare ifrågasätter och gör en självreflektion över sina egna personliga värderingar och sina grundläggande antaganden. (Strandvik et al. 2018; Rydén et al. 2015) När marknaden befinner sig i ett kritiskt tillstånd behöver företaget nyckelpersoner som besitter ett framtidstänkande och som är villiga att agera utgående från detta. Dessa nyckelpersoner är viktiga att identifiera eftersom det krävs en viss nivå av kompetens och tankeförmåga hos individer för att reflektera över de mentala modellerna. Dessa personer kan ha förmågan att ifrågasätta och tänka om för att möta utmaningarna som marknaden möter. (Strandvik et al. 2018)

Författarna (Strandvik et al. 2018) ställde sig vid startlinjen och ifrågasatte om det kunde finnas ett förfarande för organisationer att identifiera dessa nyckelpersoner samt om det kunde finnas ett praktiskt verktyg för att analysera hur dessa personers mentala modeller och tankesätt ser ut? Eftersom det inte fanns något motsvarande verktyg i dagens litteratur, utvecklade författarna ett verktyg som företagsledare kan använda sig av i praktiken. Detta verktyg, som är i form av en självdiagnostiseringsmatris (se figur 2), hjälper personerna att reflektera och tänka över deras egna tankesätt i förhållande till marknads- och organisationsförändringarna. Verktöget kan användas både kollektivt och individuellt för självdiagnostisering och kan även tolkas på grupp- eller individnivå. Detta innebär att verktygen inte bara kan användas för självutveckling utan även leda till

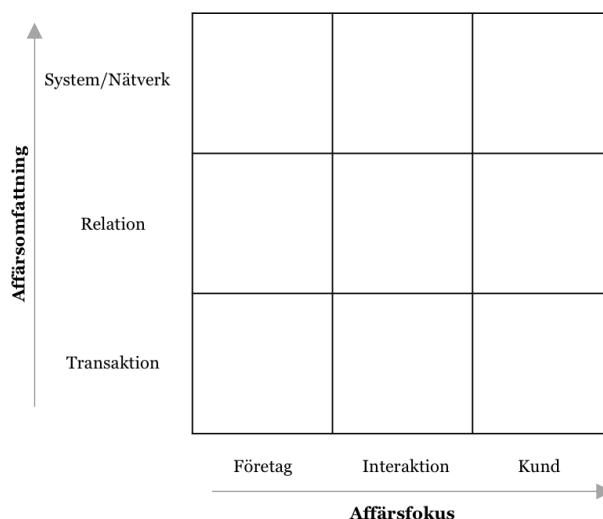
utveckling av samspel i gruppen genom att reflektera över gruppens egna styrkor och svagheter. (Strandvik et al. 2018) Betydelsen av självdiagnostisering är något som även Rydén et al. (2015) lyfter fram i sin studie.

I följande avsnitt beskrivs matrisen mera ingående och varför den är viktig för att besvara denna avhandlings syfte.

### 2.1.1.2 En modell för kartläggning

Eftersom syftet är att kartlägga de utvalda parternas mentala modeller samt att analysera deras kundfokus, kommer jag i denna avhandling att använda mig av en grundläggande matris som bas för den kommande analysen.

**Figur 2 Matris för kartläggning av mentala modeller**



Källa: Holmlund et al. 2017:217, modifierad

De nio områdena i matrisen illustrerar olika typer av mentala modeller med olika strategiska tankesätt. Varje ruta representerar således en typ av mental modell. Man beskriver matrisen genom två grunddimensioner som illustrerar vad som anses vara av högsta prioritet i företaget. Den horisontella dimensionen **affärsfokus**, speglar den centrala utgångspunkten i företaget. Här ser vi att företagets affärsfokus kan grunda sig i själva *företaget* (säljaren), *interaktionen* mellan kunden och företaget eller endast enbart *kunden*. Den vertikala dimensionen **affärsomfattning**, omfattar faktorerna *transaktion*, *relation* och *system/nätverk*. (Holmlund et al. 2017) Affärsomfattningen beskriver var företaget placerar sin verksamhets tyngdpunkt när man formar sina erbjudanden och strategier. Man kan därför säga att matrisen identifierar företagets

strategiska utgångsläge och tankesätt. (Holmlund et al. 2017; Heinonen & Strandvik 2017)

Om kunden fungerar som utgångspunkt kan man anse att man är starkt kundfokuserade (Heinonen et al. 2010). Genom åren har trenden i de flesta branscher rört sig från företagsfokus till kundfokus samt från transaktionsomfattning till system-/nätverksomfattning. Pilarna i figur 2 illustrerar åt vilket håll trenden har rört sig i affärsfokus respektive affärsomfattning. Så istället för att ha företaget som utgångspunkt, har affärsfokus med tiden skiftat mera mot interaktionsfokus och även kundfokus. Det kunde betyda att istället för att i första hand utgå från företaget placera kunden som startpunkt. Gällande affärsomfattningen har trenden rört sig från en transaktionsomfattning till en system-/nätverksomfattning. Exempelvis kan företag istället för att fokusera på att göra så många transaktioner som möjligt istället fundera över hur ens produkter eller tjänster är en del av det hela systemet samt vilken roll man uppfyller och utgående från detta skapa sina strategier. (Strandvik & Heinonen 2015; Holmlund et al. 2017) Eftersom trenden rör sig mot ett mera kundfokuserat håll, illustrerar detta även den ökade betydelsen för kundens roll (Holmlund et al. 2017).

Genom att använda denna matris som underlag, möjliggörs således en kartläggning av de olika parternas mentala modeller och vad som genomsyrar deras tankesätt (Strandvik et al. 2018). Detta tangerar även syftet med denna avhandling.

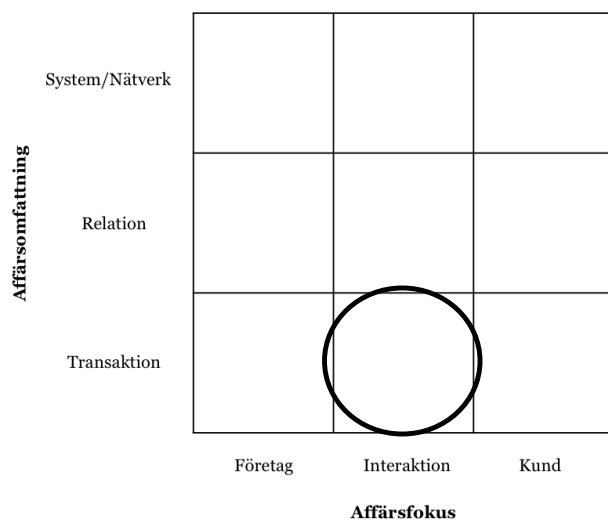
Utgående från kartläggningen av parternas mentala modeller kan man därefter identifiera graden av kundfokus. Parterna kan anses vara starkt kundfokuserade om de har kunden som utgångspunkt i sin grundläggande strategi (Heinonen et al. 2010). För att analysera kundfokus, på basen av kartläggningen, kommer teorin om kunddominant logik att tillämpas som en jämförelse med nuläget, teorin beskrivs mer ingående i nästa kapitel. Grundläggande så präglas kunddominant logik av ett väldigt starkt kundfokus (Heinonen et al. 2010), vilket innebär att man kunde anse att ett företag tillämpar en kunddominant logik om den mentala modellen befinner sig till höger och högst uppe i modellen. Det vill säga rutan där kund (affärsfokus) och system/nätverk (affärsomfattning) möts. Således kan man hävda att den mentala modellen, det vill säga företagets tankesätt och agerande, grundar sig på kunden som utgångsläge i detta fall.

För att illustrera med ett exempel. Om företag X är väldigt tjänsteinriktade och satsar på *interaktionen* mellan företaget och kunden, men samtidigt fokuserar på att



*transaktionerna* är så många som möjligt, kan man analysera deras mentala modell på basen av detta. Man kan tolka detta som att affärsfokus är vid interaktionen (mellan företag och kund) och att affärsomfattningen är vid transaktioner. Den mentala modellen skulle placeras som i figuren nedan. Dimensionen representerar företagets grundläggande tankesätt och strategiska utgångsläge.

**Figur 3 Exempel av företag X mentala modell**



Källa: Holmlund et al. 2017:217, modifierad

Matrisen som beskrevs har tidigare fungerat som analysunderlag när man analyserat beslutsfattares mentala modeller i bankbranschen. Som tidigare nämnt, hävdar man att matrisen kan fungera i självdiagnostiserings syfte och tillämpas i kritiska tillstånd och proaktiva syften för att skapa konkurrens fördelar eller bibehålla sin konkurrenskraft. (Strandvik et al. 2018; Holmlund et al. 2017) I detta fall kan man tolka det som att matrisen hjälper till att förklara utgångslägen för de olika parterna i växthuskedjan och kan således fungera som ett bra underlag som kan illustrera det nuvarande mentala modellerna. I denna avhandling kommer därför matrisen att användas i ett kartläggningssyfte och vidare analys.

### **2.1.2 Utmaningar vid implementering av mentala modeller**

Även om man lyckas identifiera vilka mentala modeller som finns kommer det att vara svårt att ändra på dem. Ändring av mentala modeller möter ofta tuff kritik, både i form av förvirring och rädsla för att det inte skall leda till en konkurrens fördel (Rydén et al. 2015). Detta håller Holmlund et al. (2017) med om när de konstaterar att för att kunna

ändra tankesätt eller mental modell inom organisationen, krävs det enorma satsningar och en stor övertygelse om att det verkligen behövs. Om alla parter inte är övertygade om att förnyelse behövs inom organisationen eller företaget, är det väldigt svårt att få till stånd en utveckling av de mentala modellerna. För en stor organisation att skifta från en transaktionsbaserad syn till en relationsbaserad syn, innebär enorma praktiska åtgärder, vilket kan medföra ovilja och tröghet inom organisationen. (Holmlund et al. 2017: Rydén et al. 2015)

Att ändra om till en kundfokuserad affärsstrategi är ändå den mest avancerade förändringen för dagens företag som av majoritet är företagsfokuserade. Det är helt enkelt det största steget att ta eftersom målet är att förstå hur man som företag kan involvera sig i kundernas processer och inte hur kunderna kan involvera sig i företagets processer. Man ifrågasätter också om företagsledare som anses vara "för traditionella" ens är mentalt kapabla att reflektera över sina egna tankesätt och mentala modeller, utan en aktiv stödhandling som utbildning eller terapi. (Holmlund et al. 2017: Rydén et al. 2015) Jag hävdar att företagarna i växthusbranschen har väldigt traditionella tankesätt när det kommer till förändring och hur man skall involveras i kundernas processer, vilket även kan försvåra den framtida förändringsprocessen.

Holmlund et al. (2017) konstaterar ytterligare att även om man kan identifiera samma mentala modeller hos flera beslutsfattande personer inom ett företag, så kommer deras roll i företaget inverka på deras kommande tolkning av den mentala modellen. Exempelvis om det finns större begränsningar för en person i ett företag, kan det leda till en annorlunda tolkning även om grunden till tolkningen är den samma. (Holmlund et al. 2017)

### **2.1.3 Sammanfattning av mentala modeller**

Jag har nu beskrivit mentala modeller och riktat fokus mot det som kan kopplas ihop med avhandlingen syfte.

Mentala modeller kan beskrivas som ett grundläggande mönster till hur vi formar våra tankesätt och vidare fattar beslut på basen av dessa. Företag influeras även starkt av de mentala modellerna eftersom individer på beslutsfattande positioner har sina säregna tankesätt och mentala modeller. Exempelvis agerar individernas eller gruppernas mentala modeller som ett filter för vart uppmärksamheten skall riktas och leder till beslutsfattanden och beteenden inom organisationen. Den mentala modellen avgör

således vad vi väljer att inkludera och exkludera i vår tankegång. (Holmlund et al. 2017: Strandvik et al. 2018)

När man befinner sig i ett läge där förändring måste ske kan det vara bra att identifiera sina mentala modeller. För att kunna utreda de aktuella tankesätten måste man vara villig att utföra en slags självdiagnostisering. Det är viktigt för företagen att de har nyckelpersoner som kan driva utvecklingen i rätt riktning, men för att kunna identifiera dessa nyckelpersonen behöver man förstå sitt nuvarande läge. Detta kan man exempelvis göra med hjälp av den ursprungliga självdiagnostiseringsmatrisen som beskrivits tidigare. (Holmlund et al. 2017: Strandvik et al. 2018) Man påpekar att betydelsen av beslutsfattarnas attityder, eftersom de kommer att återspegla hur företagen agerar på marknader som möter utmaningar och förändringar (Heinonen & Strandvik 2017).

Genom att använda matrisen som underlag kan man utföra en kartläggning av de olika parternas mentala modeller, vilken kommer att visa vad som genomsyrar deras tankesätt (Strandvik et al. 2018). På basen av kartläggningen av de mentala modellerna kan man därefter bedöma graden av kundfokus. Om parterna kan anses vara kundfokuserade samt till vilken grad man beaktar kunden i sin grundläggande strategi.

Det har dock konstaterats att det är väldigt svårt att ändra sina mentala modeller och tankesätt. Speciellt om man har varit väldigt produktionsfokuserad och tar stora kliv mot att vara kundfokuserade, kan stora utmaningar uppstå. Alla parter måste vara övertygade om att förnyelse faktiskt behövs. (Holmlund et al. 2017)

Heinonen (2014) hävdar ytterligare att företagen måste ha en mental inställning att kunna lyssna på kunderna i deras egna kontext. Istället för att vara kundorienterade måste man ha ett kunddominant tankesätt det vill säga en kunddominant mental modell. Detta är var kopplingen till kunddominant logik kommer in och den affärslogiken kommer att beskrivas i följande kapitel.

## **2.2 Kunddominant logik**

Bisyftet i denna avnhandling är att analysera parternas nuvarande kundfokus. Eftersom det nuvarande läget tidigare kunnat konstateras ligga på en bristfällig nivå när det kommer till ett gemensamt tankemönster gällande kundfokus (Vänninen 2017), kunde en förståelse för kunddominant logik vara ett möjligt tankesätt som kunde skapa nytta för växthusparternas framtida utveckling. I detta kapitel kommer jag därför att redogöra för konceptet kunddominant logik och dess egenskaper. (Heinonen et al. 2010:

Heinonen & Strandvik 2015) Fortsättningsvis kommer förkortningen ”KDL” att användas. En dominant logik fungerar likväl som en mental modell som ett tankesätt och grundläggande mönster för hur man gör sina antaganden (Heinonen et al. 2010: Mele, Colurcio, Russo-Spena 2014; Heinonen & Strandvik 2015).

För att skapa en bättre helhetsförståelse för hur KDL kom att utvecklas, är det viktigt att förstå de tidigare logikerna, varudominant- och tjänstedominant logik, som KDL sedan kom att ifrågasätta. Som grundläggande princip i årtionden har man utgått från själva varan när man gör affärer, det vill säga själva utbytet av varor. Många hävdar även att detta tankesätt är föråldrat. (Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2006) Vargo och Lusch (2004) säger att den varu-dominanta logiken var fokuserad på de påtagbara resurserna, det inbäddade värdet och transaktionerna. Detta innebar att energin lades på att skapa produkter eller tjänster som man sedan marknadsförde till sina kunder och att det så kallade ”värdet” sedan automatisk tillsattes i dessa produkter eller tjänster. Den varu-dominanta logiken utgjordes av ett fokus på varor och bytet av varor. Detta innebär att företagen producerar till lägsta möjliga kostnad och att kunderna konsumerar varorna som företaget erbjuder. Detta tankesätt ansågs vara väldigt föråldrat och flertalet forskare insåg att man måste se på den traditionella marknadsföringen med nya ögon och låta ett skifte äga rum. (Vargo & Lusch 2008) Genom de tidigare undersökningarna har man konstaterat att växthusbranschen befinner sig i ett läge där det finns behov av en förnyelse i affärsperspektiv (Vänninen 2017). Man kan således anta att det är den varudominanta logiken som dominerar hos dagens växthusodlare.

Utgångspunkten hos växthusodlare är att producera enligt egen vilja och enligt företagets kapacitet (Vänninen 2017). Man kan således anta att företagen tror sig skapa värde åt kunden när denne konsumerar företagets varor. Detta kan betyda att det helt enkelt saknas en förståelse för kundens roll och betydelse i den aktuella affärsstrategin. Detta motiverar betydelsen för förnyelse samt ett nytt perspektiv. Den kunddominanta logiken kommer därför att beskrivas i nästkommande avsnitt.

När man började skifta fokus från det varudominanta- och tjänstedominanta perspektivet, började den kunddominanta logiken utvecklas. KDL är ett relativt nytt perspektiv som utvecklades när man valde att ifrågasätta de tidigare perspektiven som behandlade tjänstelogik och tjänstedominant logik. (Grönroos 2006; Vargo & Lush 2004; Heinonen et al. 2010; Strandvik & Heinonen 2015; Heinonen & Strandvik 2017) Idag beskrivs KDL av flertalet forskare som ett centralt koncept och marknadsföringsperspektiv samt bidrar med en ny inblick i

tjänstemarknadsföringslitteraturen och marknadsföringskommunikationslitteraturen (Heinonen et al. 2010; Strandvik & Heinonen 2015; Voima et al. 2011; Finne & Grönroos 2017).

Heinonen et al. (2010) hävdar att det tjänstedominanta perspektivet har varit allt för leverantörsfokuserat. Som man hör på namnet, så innebär KDL kortfattat att kunden är utgångspunkten och det är kundens synvinkel som är i fokus. Kunden är således den dominanta parten i hela systemet (Heinonen et al. 2010). Vilket håller linje med vad Mele et al. (2014) säger om en dominant logik. Ur företagets perspektiv gäller det att förstå sin roll i kundernas liv som i sin tur leder till att man skapar framgång på marknaden. Detta är ett centralt antagande inom KDL. (Heinonen & Strandvik 2017)

Genom att reflektera över säljarens och kundens roll kan man överväga hur företaget skall anpassa sig till kunden för att lyckas med sitt koncept. Det vill säga att istället för att lägga fokus på själva tjänsten, interaktionen eller företagets affärsmodeller, enkom lägga fokus på kunden. Målet är att försöka förstå på vilka sätt kunden använder sig av tjänsten i sitt liv för att uppnå sina egna mål. Genom att identifiera detta kan företagen själva reflektera över hur de kan sätta sig in i kundens egna liv och processer för att uppnå sitt fulla syfte. Detta betyder att företagen själva ska fokusera på att vara en del av konsumenternas liv istället för att försöka involvera konsumenterna i företagets processer. När man förstår exakt vad kunden gör, är det lättare att själv utveckla och specificera sina tjänster och produkter i enlighet med detta. Enkelt sagt, företaget vill identifiera och förstå sin egna roll i kundens liv och kundens logik. Själva "kundlogiken" inkluderar kundens handlingar, reaktioner, tillämpningar, preferenser och beslut. (Heinonen et al. 2010; Heinonen & Strandvik 2015; Strandvik & Heinonen 2015)

Om växthusföretagen kunde förstå hur deras varor implementeras i kundernas liv kunde de utgående från den informationen och förståelsen skapa samt utveckla sina erbjudanden i enlighet med detta.

Som tidigare konstaterat, hävdar Strandvik och Heinonen (2015) att ur ett företagsperspektiv, är det kunden som är den viktigaste intressenten och som har kontrollen i situationen. Vidare konstaterar Heinonen och Strandvik (2017) att eftersom kunden idag i större utsträckning har möjlighet att välja mellan flertalet företag, måste man vidta åtgärder för att bli vald. Begreppet kund, som kommer att användas genomgående i denna del, innefattar inte endast konsumenter utan även kunder i form

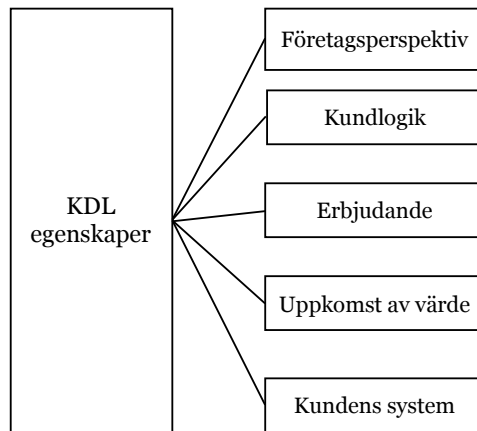
av företag och organisationer. Det kunddominanta perspektivet har efter dess utformande använts i flertalet studier för tillämpning (Heinonen & Strandvik 2017).

Ur ett leverantörsfokuserat perspektiv är kunden involverad i en samskapande process med företaget där företaget också har den huvudsakliga kontrollen över värdeskapandet, vilket även Vargo och Lusch (2004) belyser. I jämförelse med detta, poängterar KDL att det är företagen själva som ska involveras i kundens aktiviteter och att kunden därför är i kontroll över den värdeskapande processen. Skillnader i fokus belyser även en betydande skillnad. Istället för att fokusera endast på de synliga interaktionerna, beaktar KDL även de icke-synliga och mentala handlingarna. Kundupplevelsen belyser både stället där den tar form samt dess karaktär. (Heinonen et al. 2009) I det leverantörsfokuserade perspektivet så formas upplevelsen inom själva tjänsten och den karakteriseras som extraordinär och speciell (Vargo & Lusch 2004). I kontrast med KDL så uppstår kundupplevelsen i kundens liv och den kan även karakteriseras som värdefull och vardaglig (Heinonen et al. 2009). Heinonen (2014) hävdar att företag måste förstå att man mentalt måste kunna ändra sitt tankesätt istället för att tänka på att man skall vara kundorienterad. Behovet av att ändra tankesätt och förstå sin roll i kundernas liv är dock lättare sagt än gjort (Heinonen et al. 2010; Heinonen 2014).

### ***2.2.1 Egenskaperna av kunddominant logik***

För att kunna ge en helhetsbeskrivning av själva konceptet KDL, listar man upp fem grundläggande egenskaper. Dessa är (1) företagsperspektiv, (2) kundlogik, (3) erbjudande, (4) uppkomst av värde och (5) kundens ekosystem. Nedan illustreras egenskaperna i en figur för att förstå vilka faktorer som KDL kännetecknas av. (Heinonen et al. 2009; Heinonen et al. 2013; Heinonen & Strandvik 2015)

Figur 4 KDL egenskaper



Källa: Heinonen et al. 2009; Heinonen & Strandvik 2015; modifierad

#### 2.2.1.1 Företagsperspektiv

KDL kan beskrivas som ett strategiskt företagsperspektiv. Företagsperspektivet innebär att företag som implementerar detta perspektiv låter kunden ha en ledande roll i företaget. Därav förklaringen till termen *kunddominant*. Man fokuserar således inte på företagets tjänster, produkter och tillväxt utan man lägger fokus på de kundrelaterade aspekterna. Detta kan innebära att förutom att fokusera på kundernas preferenser, aktiviteter och erfarenheter tar man även hänsyn till kundens mål som baserar sig på dessa. Här gäller det att förstå kundens subjektiva logik. (Heinonen & Strandvik 2015)

Genom att urskilja sitt egna företagsperspektiv kan man problematisera och utmana sina tidigare underliggande antaganden för att sedan implementera ett nytt perspektiv. Det grundläggande antagandet inom KDL är att företag inte kan existera utan kunder, vilket ökar betydelsen för företagen att verkligen försöka analysera och se på sin egen verksamhet ur kundens perspektiv. Ur en strategisk synvinkel är KDL som affärsperspektiv viktigt att förstå eftersom trenden och utvecklingen för företag går mot mera kundfokuserade affärsprocesser. (Heinonen & Strandvik 2015)

För växthusbranschen kunde denna förståelse innebära att man mer framgångsrikt kunde bemöta kundernas behov och preferenser samt förstå deras subjektiva logik när det kommer till konsumtion av till exempel tomater. De olika parterna kan då urskilja vilken deras egna roll är i kundernas liv.

### 2.2.1.2 Kundlogik

Kundlogiken kan anses vara själva kärnan i hela konceptet. Kundlogiken avser hur kunderna resonerar och fattar beslut så att man kan uppnå sina mål. I likhet med ett specifikt mönster som skildrar hur de lever sina liv, spenderar sin energi, allokerar sina resurser, utför sina aktiviteter samt uppnår sina personliga mål. (Heinonen & Strandvik 2015) Heinonen et al. 2010 säger att ”*kundens handlingar, reaktioner, utövningar, preferenser och beslut antas grunda sig i en idiosynkratisk logik*”, vilket innebär att det är väldigt subjektivt eller personifierat. Kundlogiken kan komma att ändras men hålls ändå relativt stabil (Heinonen & Strandvik 2015).

Ur ett företagsperspektiv är det viktigt att förstå konsumenternas subjektiva erfarenheter och hur förståelsen för kundlogiken inverkar på verksamheten (Heinonen & Strandvik 2015). I växthusbranschen kunde denna förståelse hjälpa företagarna att förstå hur man kunde utveckla sina processer till en optimal nivå som stöder konsumenternas kundlogik, vilket i sin tur kan stöda den verkliga efterfrågan.

### 2.2.1.3 Erbjudande

Egenskapen erbjudande inom KDL syftar på vad det är leverantören har att erbjuda. Det kan exempelvis vara en produkt, tjänst, lösning, löfte eller en värdeproposition. Värdeproposition är något som medför ett så kallat mervärde för konsumenten eller annan involverad part. Här konstaterar man att eftersom fokus ligger ur kundens synvinkel skall erbjudandet vara något som kunden faktiskt vill köpa eller konsumera. Vad man som företag erbjuder är inte alltid det som kunden vill ha. Som implikation av detta, konstaterar författarna att startpunkten i processen där man försöker frambringa något som kunderna vill ha, skall börja från utfallet av kundens upplevda föreställning. Så istället för att försöka skapa något från sin egna synvinkel som man själv föreställer sig att skall ge kunderna mervärde, så ska fokus placeras på slutresultatet av kundens egna föreställning. (Heinonen & Strandvik 2015) Genom att forma sitt erbjudande baserat på förståelsen av kundlogiken samt förståelsen av kundens upplevda föreställning, kunde parterna i växthusbranschen ändras och utvidgas i en positiv riktning.

Heinonen et al. (2013) konstaterar likväl att istället för att fundera på hur kunderna konsumerar tjänster, borde företagen fundera på hur kunderna lever sina liv. I förhållande till växthusbranschen kan man här märka att själva produkten (exempelvis olika tomatorter) skall odlas och utvecklas i förhållande till vad kunden faktiskt vill ha



och vad de väljer att inkludera i sina liv. Genom att reflektera över detta kan man lättare forma erbjudandet så att det motsvarar kundens efterfråga.

#### 2.2.1.4 Uppkomst av värde

Man konstaterar att det saknas förståelse för hur värde verkligen uppstår för kunden, och att man tidigare sett på kundens värdeskapande ur leverantörens synvinkel (Heinonen et al. 2013). Formandet eller uppkomsten av värde är en ny egenskap i jämförelse till de tidigare perspektiven och väldigt centralt när det kommer till KDL. Formandet av värdet beskriver värdeuppkomsten i kundens värld samt hur kunden innehar en kontrollerande roll över formandet. Eftersom kundens roll är det centrala betyder det att graden av kundens inverkan på själva värdeskapandet har ökat. Som grundläggande tanke inom KDL skapas inte värde, utan det formas. (Heinonen & Strandvik 2015)

Heinonen och Strandvik (2015) hävdar att värde upplevs individuellt hos de gällande parterna och att interaktionerna mellan dessa nödvändigtvis inte heller är samskapta, vilket Vargo & Lusch (2004) i sin tidigare studie betonat. De lyfter fram interaktionen som det mest värdeskapande (Vargo & Lusch 2004).

Här hävdar man likväl som tidigare att kunden är dominant och har kontroll över dess egna värdeskapande (Heinonen et al. 2010; Voima et al. 2011). Heinonen och Strandvik (2015:479) säger att "*KDL definierar samskapande som en medveten mål- och uppgiftsorienterad aktivitet*" [egen översättning]. Vidare betonar författarna närvaron som en grund för värdebildandet. Istället för att värdet skapas genom interaktioner så formas värdet när kunden upplever att erbjudandet har en mental eller fysisk närvaro i deras egna liv. Det värde som kunden formar och upplever benämner man som value-in-use. (Heinonen et al. 2013; Heinonen & Strandvik 2015, egen understrykning) Vidare konstaterar man att det är viktigt för företagsledarna att förstå kundens *value-in-use* för sin egna värdebildningsprocess. (Heinonen & Strandvik 2015) Heinonen et al. (2010) säger att value-in-use ska omfatta allt som ett företag kan åstadkomma, som kunden i sin tur kan använda sig av för att förbättra sitt liv eller företag.

Genom att göra företagen medvetna om denna värdeskapandeprocess hos kunden, skapar man fördelar i form av nya insikter till tjänstestrategi, tjänstedesign och innovationer (Heinonen & Strandvik 2015). För växthusparterna är det viktigt med denna insyn för att förstå hur man skall kunna utveckla sina innovationer och strategier för att skapa en starkare position på marknaden. Om man kan öka förståelsen och skifta

nuvarande fokus så att det inte är företagen själva som skapar värde genom att producera sina produkter, utan att värdet formas i kundernas liv när produkterna exempelvis implementeras i deras vardag och dagliga rutin.

#### *2.2.1.5 Kundens system*

Vidare när man försöker förstå värdet som kunden formar, betonar Heinonen et al. (2013) att det är kundens verklighet och ekosystem som skall fungera som utgångspunkt. Kundens system (5) inkluderar andra kunder, både företag och individer, tjänsteleverantörer, fysiska och virtuella strukturer som hör ihop med själva tjänsten. Det är själva kunden som avgör vilka parter i systemet som är väsentliga, och i denna kontext så uppstår value-in-use. Kundens system är väldigt specifikt och varierar på personnivå. (Heinonen & Strandvik 2015)

#### **2.2.2 Hur företag kan implementera kunddominant logik**

För att implementera en kunddominant logik krävs det att man innehar kompetensen för att kunna ändra på sitt strategiska tänkande för att kunna involvera kunderna i sin egna kontext. För att förstå kundernas aktiviteter samt kunna stöda dessa genom att identifiera sin egna roll, måste man samla djup kunskap från exempelvis etnografiska studier. Man måste även se över hurudana handlingsverktyg eller principer man använder sig av när man skall försöka förstå sina kunder. Är de optimala och tillräckligt djupgående? Genom att gå längre än de kontrollerade interaktionerna och bredda sina perspektiv för att verkligen lära känna sina kunder, kan man finna upphov till nya lösningar. Man konstaterar även att behovet av att skapa tjänster som baserar sig på den insamlade kunskapen om kunderna, kommer att underlätta och stärka deras egna aktiviteter. (Heinonen & Strandvik 2015)

Med detta i tanke när det kommer till växthusparterna, kan man konstatera att man måste analysera sin nuvarande kompetens och viljan att kunna ändra på sina mentala modeller och bakomliggande tankesätt. Genom att ha en förståelse för de ovannämnda egenskaperna kan man urskilja sitt eget företags kompetens och nuvarande läge. Om man är långt borta från ett kunddominant tankesätt kan redan identifiering av kännetecken som kan höra ihop med ett kunddominant tankesätt vara en fördel. Det är således viktigt att man överväger dessa aspekter för att kunna forma om sin verksamhet mot ett mera kundfokuserat sätt.

### **2.2.3 Sammanfattning av KDL**

KDL utvecklades till följd av att man ifrågasatte de tidigare affärsperspektiven som var produkt och leverantörsfokuserade (Heinonen et al. 2010). Den centrala skillnaden med det nya perspektivet KDL är hur värdet formas samt att kunden är utgångspunkt vid formandet av alla affärsprocesser. Istället för att fokusera på interaktionen mellan företaget och kunden, enbart ta hänsyn till kundens perspektiv. Det finns olika sätt att se på vad KDL består av och egenskaperna som listas är: företagsperspektiv, kundlogik, erbjudande, uppkomst av värde och kundens ekosystem. Företrädesvis är kunden den viktigaste intressenten och en av de viktigaste aspekterna i KDL är att förstå sin egna roll i kundens liv. Detta innebär att man skall förstå på vilket sätt och i vilken utsträckning den synliga verksamheten inverkar på kundernas liv. (Heinonen et al. 2010; Heinonen & Strandvik 2015)

Man beskriver även egenskaperna av affärsperspektivet KDL vilket i princip är olika faktorer som KDL består av. Dessa är företagsperspektiv, kundlogik, erbjudande, uppkomst av värde och kundens ekosystem. (Heinonen et al. 2009; Heinonen et al. 2013; Heinonen & Strandvik 2015)

För att kunna möta de framtida utmaningarna, utvecklas på marknaden och hålla en hög innovationsnivå kan en kunddominant logik tillämpas (Heinonen et al. 2010). För att förstå växthusparternas kundfokus kan man identifiera och analysera sina mentala modeller och tankesätt som beskrevs i kapitel 2.1. Med hjälp av detta kommer man att kunna förstå var problemen sitter och vad som krävs för att kunna frambringa en förändring. För att kunna ändra sitt tankesätt till att vara kunddominant är det viktigt att man först utreder de nuvarande tankesätten och således kan man uppskatta möjligheterna till denna förändring (Heinonen & Strandvik 2015; Holmlund et al. 2017). Detta är även vad denna avhandling kommer att försöka bidra till. Genom att omstrukturera de grundläggande antagandena och förändra sin verksamhet i enlighet med detta, kommer man på lång sikt att skapa konkurrensfördelar (Strandvik et al. 2018).

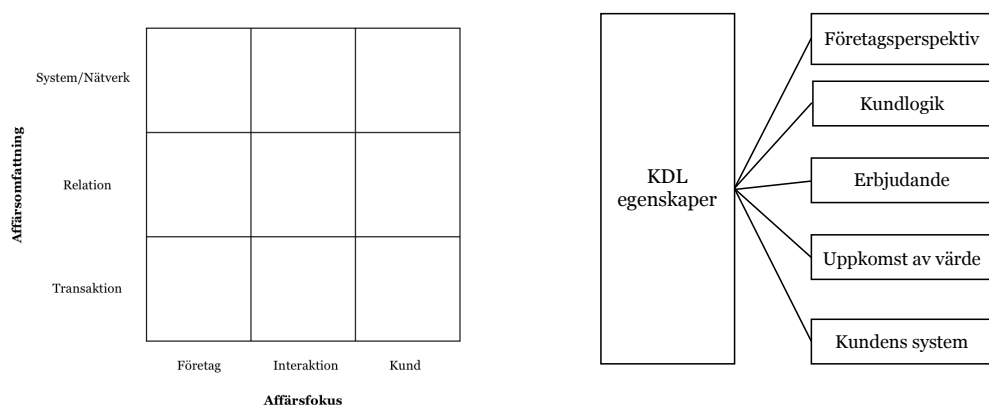
Jag har nu redogjort för mentala modeller och konceptet kunddominant logik. I denna avhandling är syftet att kartlägga de utvalda parternas mentala modeller samt analysera kundfokus. Genom att identifiera de mentala modellerna kan man kartlägga ett nuläge hos de olika parterna i kedjan och genom att analysera i vilken mån nuvarande

kundfokus existerar. Konceptet KDL kommer att fungera som en bra jämförelse även om det kan anses vara en ”extrem” form av kundfokus.

KDL är ett aktuellt affärsperspektiv som hjälper mig att förstå hur väl de olika parterna involverar sig själva i kundens liv (Heinonen & Strandvik 2015). Genom att först identifiera och kartlägga de mentala modellerna i matrisen kan jag vidare analysera de rådande tankesätten och funderingar kring kundfokus. Här kan KDL anses vara ett alternativ som kunde leda till en bättre förståelse för problemen man möter i växthusbranschen. Genom att utgå enbart från kunden kan man således lättare förstå vad det är kunden verkligen finner värde i samt utifrån detta möta efterfrågan. KDL kan i denna aspekt också vara en bra jämförelse i förhållande till det nuvarande läget av kundfokus. Genom att KDL präglas av ett väldigt starkt kundfokus, anses perspektivet vara ett mycket relevant tankesätt för parterna i denna avhandling. En mental modell som präglas av ett starkt kundfokus kunde således vara ett önskvärt stadiet för växthusbranschen att uppnå. Även en förståelse för och implementering av den kunddominanta logiken kan komma till nytta i den antagningsvis företagsfokuserade växthusbranschen.

För att kunna förstå i vilken mån parterna medvetet eller omedveten tar hänsyn till KDL, kommer jag att använda mig av egenskaperna för KDL som Heinonen et al. (2009) beskrev. Därför kommer jag att kombinera tankesättet med matrisen med de fem egenskaperna för kunddominant logik för att analysera detta.

**Figur 5** Matris för kartläggning av mentala modeller samt egenskaper för KDL



Källa: Holmlund et al. 2017:217; Heinonen et al. 2009; Heinonen & Strandvik 2015, modifierad

### **3 METOD**

Efter den teoretiska redogörelsen kommer jag nu att beskriva tillvägagångssättet för min empiriska undersökning. Inledningsvis motiveras forskningsfilosofin och ansatsen (3.1) som sedan ligger till grund för val av metod (3.2). Vidare beskrivs urvalet (3.3) intervjuer som forskningsmetod (3.4), hur jag format intervjuguiden (3.4.1), information om respondenterna (3.5), analysmetoden (3.6) följt av undersökningens kvalitet (3.7). I avsnitt (3.8) kommer en kort beskrivning av projektet som denna avhandling är en del av.

#### **3.1 Projekt InnoVäxthus**

Denna avhandling är en del av ett större projekt vars namn är InnoVäxthus. Projektet leds av projektledaren Irene Vänninen. Projektet riktar sig specifik mot parter i Österbottens växthuskluster och har som mål att implementera en efterfrågestyrd produktion. Vänninen har inlett projektet år 2016 och denna avhandlings utgångspunkt baseras på information som samlats in från de tidigare undersökningarna. Denna avhandlings syfte är kopplat till att stöda växthusparteras förutsättningar för att implementera en efterfrågestyrd produktion. Vi antar att man måste ha en gemensam vision gällande kundorientering och alla måste förstå betydelsen av detta. Hur företagen ser på själva konceptet och kundens roll i systemet är central för att kunna utvecklas. Därför ämnar denna avhandling kartlägga de mentala modellerna samt utgående från detta analysera de utvalda parternas kundfokus. De utvalda parterna utgör endast en liten del av branschen, men i denna avhandling är fokus på att lyfta fram de enskilda personernas tankesätt för att kunna bilda en helhetsuppfattning om den nuvarande situationen.

##### ***3.1.1 Problemformulering inom projektet***

Man har kunnat konstatera att växthusbranschen befinner sig i ett allvarligt läge. I takt med den ständigt utvecklande tekniken och dess möjligheter, kommer en del traditionella växthus att vara tvungna att implementera en hel del nya innovationer i sina system. Branschen präglas av en snabb förändringstakt genom bland annat konsumenters förändrade preferenser samt konsumenters ökade medvetenhet. Österbottens växthuskluster är ett av de största i Finland och består av ca 180 växthusföretag. Antalet aktörer minskar från år till år. Av dessa företag finns det både stora aktörer samt enskilda näringsidkare. I flera årtionden har denna bransch präglats av ett starkt produktionsfokus samt en långsam förändringstakt, vilket tär på branschens

utveckling. Innovationsprocessen i den finländska växthusbranschen har också varit väldigt produktionsfokuserad under de senaste årtiondena.

Branschen har satsat på en högre produktionsintensitet (kg/m<sup>2</sup>) samt lägre produktionskostnader genom teknologiska innovationer och storleksrationaliseringar. I denna utveckling har man inte prioriterat kunderna, utan utvecklingen har först och främst fokuserat på att förbättra producenternas konkurrenskraft genom den teknologiska utvecklingen. (Luukkainen 2012) Kommunikationen mellan parterna är utan tvekan en av de viktigaste faktorerna för att kunna samarbeta optimalt mot ett gemensamt mål. I det Österbottniska växthusklustret begränsar språkgränsen fortfarande odlarnas möjligheter att genomföra uppföljning av konsumenternas reaktioner på deras produkter, t.ex. i sociala medier. Majoriteten av konsumenterna av producenternas produkter är finskspråkiga. Den strikta arbetsfördelningen mellan de österbottniska packerierna och växthusproducenterna bidrar också till att aktuell marknadsinformation är inte alltid finns tillgänglig för producenterna och inte i tillräcklig mängd. Skulle informationen flöda fritt skull det i sin tur hjälpa alla inblandade parter. (Vänninen, 2017) En annan faktor som inverkar branschens känslighet är producenternas prispress. Man upplever att den egna kontrollen över priset för sina varor är ytterst begränsad. Eftersom priset styrs av de stora kedjorna är det följaktligen växthusodlarna som drabbas hårdast i slutändan. Dessutom har överproduktionen och importen av billigare utländska produkter lett till att prisnivåerna rasat vilket i sin tur lett till en olönsam produktion. För att kunna stärka branschen krävs ett starkare fokus på efterfrågan och förståelse för kunderna. Man måste borste från kvantiteten och satsa mera på kvaliteten. Idag förekommer det allt för stora volymer och volymerna håller på att öka ytterligare på grund av de ökade kraven på anläggningarna. Skalfördelarna gör att de större anläggningarna är mer kostnadseffektiva. Man befinner sig helt enkelt i en ond spiral och måste hitta en lösning som gynnar näringen på lång sikt. Förändring måste äga rum, men eftersom branschen aktörer kan anses vara väldigt traditionella, är många parter även väldigt försiktiga när det kommer till förändring. Detta beror delvis på att man inte har tillräckligt med resurser för att genomföra en förändring. Utan resurser vågar man heller inte riskera att förlora en säsongs skörd genom att prova något nytt. (Vänninen 2017) Genom den tidigare undersökningen, utförd av Vänninen (2016:2017) har man kommit fram till ett gemensamt mål för implementering av en efterfrågestyrd produktion. Efterfrågestyrd produktion har tidigare tillämpats av andra stora organisationer för att bidra till att skapa en lönsam tillväxt på sikt (Lantmännen 2012).

I andra länder har utveckling inom växthusbranschen lett till implementering av efterfrågestyrd produktion, speciellt i Holland. Vid ansträngningar för att implementera en efterfrågestyrd produktion har man dock stött på problem och bristfälligheter. Man har kunnat konstatera att alla parter måste ha en gemensam vision för att kunna genomföra implementeringen av den efterfrågestyrda produktionen. Det finns ännu ingen konkreta resultat men man misstänker att det råder olikheter i tankesätten hos parterna i kedjan. Bland annat i hur stor utsträckning man beaktar kunderna i den strategiska verksamheten. När man fört diskussion med odlare har man främst funnit problem som kan relateras till handelspartnerna, eftersom de anses ha en större makt i kedjan. Det finns det starka antydningar på överproduktion vilket inte utgör en stabil grund för utbud och efterfrågan. (Vänninen 2017)

### **3.2 Forskningsfilosofi och ansats**

Genom hela forskningen är det viktigt att man har ett sammanhängande och logiskt tankesätt. För att förstå i vilka banor forskningen kommer att gå är det viktigt att man begriper de sätt vi ser på samhället och vetenskapen. Forskningsansatsen ligger till grund för vilken undersökningsmetod som är lämplig samt datainsamlingen och analysmetoden. Alla delar bör vara sammanhängande för att uppnå bästa möjliga slutresultat. De egna antagandena formar hur vi förstår och tolkar forskningsfrågorna. Man skall således först förstå vilken syn man har på samhället och varför man gör sin forskning, man skall helt enkelt förstå sin forskningsfilosofi. Man hävdar att vissa filosofier inte är bättre än andra, utan att poängen är att de olika filosofierna är beroende av forskningsfrågan och kan således resultera i olika svar. (Saunders, Lewis & Thornhill 2016) Forskningsfilosofin i detta arbete kan kännetecknas som interpretivism och ansatsen är deduktiv.

Saunders et al. (2012) säger att interpretivism förespråkar betydelsen av att forskaren förstår och kan tolka människor i våra roller som sociala aktörer. Att förstå sig på skillnaden att undersöka människor mot att undersöka andra objekt. Ytterligare delar man in interpretivismen i fenomenologi och symbolisk interaktionism. Fenomenologin syftar på hur vi som människor tolkar världen omkring oss. Den symboliska interaktionen syftar på hur vi i en fortsatt process ständigt tolkar andras handlingar som leder till vilka vi själva väljer att skapa kontakt med, denna tolkning leder också till en justering av våra egna handlingar och betydelser. (Saunders et al. 2012) Eftersom undersökningen i mitt fall kommer att behandla människors åsikter och tankar, är det viktigt att kunna förstå de unika beteendena, tankesätten och mentala modellerna.

Saunders et al. (2012) hävdar ytterligare att ett interpretivistiskt perspektiv lämpar sig väl för studier inom företag som fokuserar sig exempelvis på beteenden.

En deduktiv forskning innebär att man som forskare bekantar sig med existerande teorier och modeller på det forskningsområde man undersöker, därefter utför sin undersökning. I detta arbete är ansatsen deduktiv, i praktiken betyder detta att jag inledde avhandlingen med att läsa mig in på den befintliga teorin om mentala modeller och kunddominant logik, för att sedan utforma min egna studie i relation till dessa. (Olsson & Sörensen 2011: Saunders et al. 2012)

### **3.3 Val av metod**

Valet av metoden har en avgörande roll när man skall besvara sitt syfte på bästa möjliga sätt. Det angreppssätt man väljer styr över hur man samlar in informationen, hur den tolkas, hur den behandlas och hur den slutligen kommer att beskrivas. (Saunders et al. 2012) Vanligen gör man antingen en kvantitativ eller en kvalitativ undersökning. Den huvudsakliga skillnaden mellan en kvantitativ och en kvalitativ undersökning är att den kvantitativa är numerisk och den kvalitativa icke-numerisk. En kvantitativ metod lämpar sig när man har ett stort urval och vill exempelvis undersöka vissa segment, frekvenser och beteenden. Man skall välja den metod som lämpligast kan besvara forskningens syfte. (Silverman 2011: Patton 2002) När man skall undersöka människors tanke sätt, krävs det en viss flexibilitet som en kvantitativ undersökning inte kan tillföra. I detta arbete kommer en kvalitativ metod att tillämpas för att kunna svara på syftet. Eftersom meningen är att skapa en djupare förståelse om de mentala modellerna hos parterna, anses en kvalitativ metod vara mest lämplig. Arbetet kommer således att bestå av kvalitativa data.

När man väljer en kvalitativ metod kan man koncentrera sig på respondenternas egna åsikter och upplevelser, vilket utgör en stabil grund för vidare analys av svaren (Patton 2002). Man skapar mening från ord och inte siffror (Saunders et al. 2012). Eftersom jag undersöker ett område med en begränsad tidigare forskning är det önskvärt att få fram en så djup och detaljrik information som möjligt, vilket ytterligare stöder valet av en kvalitativ metod. En styrka för den kvalitativa metoden är att man kan studera ett specifikt fenomen som inte är tillgängligt någon annanstans (Silverman 2011).



### 3.4 Urval

Som tidigare nämnt, kommer urvalet att basera sig på parter från majoriteten av kedjan. Ett ändamålsenligt urval har gjorts eftersom på basen av den egna bedömningen. Denna urvalsmetod anses vara bäst lämplig eftersom det är viktigt för undersökningens syfte att välja respondenter i vissa positioner som har en bred kunskap om ämnet. Detta är något som Patton (2015) håller med om. Det ändamålsenliga urvalet gjordes även på grund av den begränsade tidsperioden för undersökningen. Genom att göra ett ändamålsenligt urval kan även de utvalda nyckelpersonerna bidra till en riklig information. Patton (2015) hävdar dessutom att genom att ändamålsenligt använda sig av informationsrika respondenter ökar den kvalitativa studiens tillförlitlighet.

Urvalet måste ha ett tillräckligt antal respondenter för att kunna bidra med en detaljrik information. Gränsen för vad som är tillräckligt varierar, men en riktlinje för semi-strukturerade intervjuer är 5 till 25 respondenter för att kunna återspegla en rättvis bild. Urvalet i denna studie kommer att vara tio respondenter. Även om urvalet är litet är kedjan till majoriteten representerad, vilket även ger en bra kvalitet av den erhållna informationen. Man kan konstatera att förmågan att analysera och dra slutsatser från den erhållna informationen är av större betydelse än själva urvalets storlek. (Saunders et al. 2012). Patton (2015) konstaterar även att ett lägre antal respondenter är acceptabelt eftersom informationen är djup och innehållsrik.

### 3.5 Intervjuer som forskningsmetod

Genom att intervjua olika individer kommer jag att få insyn i hur de tänker och resonerar. Intervjuerna utgör den primära datainsamlingsmetoden i detta arbete som resultatet kommer att basera sig på.

Patton (2015) säger att vi lever i ett slags "intervjusamhälle" där vi ständigt ställer frågor för att ta reda på mer om olika människors liv. Han listar upp olika typer av intervjumetoder och för den akademiska biten nämner han informella intervjuer, intervjuer med en intervjuguide som stöd och även standardiserade öppna intervjuer (Patton 2015). I denna avhandling kommer jag att utföra intervjuer med stöd av en intervjuguide. Fördelen med att använda sig av denna typ av intervju är att man i förväg kan specificera och forma kontexten i intervjun. Det ökar även tolkningsbarheten från det insamlade data samt att man systematiskt kan samla data från varje respondent (Patton 2015).

När det kommer till intervjuernas karaktär så pratar Silverman (2011) om strukturerad intervju, semi-strukturerad intervju, öppen intervju samt fokusgrupper. En strukturerad intervju är en på förhand mycket väl förberedd intervju där samtalet följer en tydlig klar uppställning. En öppen intervju är en ostrukturerad intervju där man på förhand inte framställt några frågor. (Silverman 2011; Patton 2015) I denna avhandling kommer en blandning av en strukturerad och ostrukturerad intervju att tillämpas, det vill säga en semi-strukturerad intervju eftersom jag vill ge utrymme för mer flexibilitet i diskussionen men samtidigt ha kontroll över samtalsämnet. En semi-strukturerad intervju ger möjlighet till både öppenhet samt struktur i intervjun. Intervjuguiden fungerar således mera som ett stöd för diskussionen än ett manus. (Silverman 2011; Patton 2015) Jag strävar efter att uppnå en så öppen diskussion som möjligt där respondenterna fritt får berätta om deras åsikter och upplevelser. Under intervjuernas gång var jag uppmärksam och ställde ofta följdfrågor för att få respondenterna att ytterligare utveckla sina svar.

Beroende på hur man som intervjuare uttrycker sig och väljer sina ord kan man få olika svar av respondenterna. Man tenderar nämligen att använda sig av olika uttryck för att vara flexibel i intervjun, men som då kan leda till olika svar och tolkningar från respondenterna. (Patton 2015) Detta kan i sin tur ha en inverkan på studiens trovärdighet (Silverman 2011). Flertalet författare konstaterar att det är viktigt att intervjuaren har kontroll över situationen och har kunskapen att styra diskussionen i önskad riktning för att uppnå studiens syfte. (Silverman 2011; Patton 2015; Saunders et al. 2012)

Ibland kan det vara svårt för en oerfaren intervjuare att hålla sig undan vissa svårigheter som kan framkomma under intervjuer. En del problem som kan komma upp är exempelvis om respondenten ger korta svar, respondenten ger långa svar men vandrar bort från fokusområdet, respondenten börjar motintervjua, respondentens högre ställning gör att denne vill visa allt hen kan eller att respondenten blir upprörd under intervjun. (Saunders et al. 2012) Det som jag kunde tänka mig att kunde ske under mina intervjuer är att respondenterna ger korta svar och inte riktigt vill eller kan utveckla, vilket är varför jag kommer att använda mig av en intervjuguide.

Intervjuerna spelades in och transkriberades för vidare analys, vilket rekommenderas av flertalet författare (Silverman 2011; Saunders et al. 2012, Patton 2015). Intervjuerna skedde i en behaglig miljö där respondenterna kunde känna sig bekväma. Packericheferna intervjuades på deras egna kontor och växthusodlarna vid deras gårdar.

HeVi-ansvariga intervjuades på deras arbetsplats i en sluten miljö och konsumenterna intervjuades i deras egna hem.

### **3.6 Intervjuguide**

För att underlätta intervjuerna kommer jag att använda mig av en intervjuguide. Intervjuguiden kommer främst att användas som stödmaterial i intervjuerna. Den möjliggör en mer framgångsrik datainsamling eftersom jag praktiskt kan styra diskussionen mot ändamålsenliga ämnen. Intervjuguiden tar upp teman som kommer att behandlas och frågor som berör området. Eftersom intervjun är semi-strukturerad, uppmuntras en öppen diskussion kring ämnena som tas upp samtidigt som intervjuguiden fungerar som en riktlinje för diskussionen. Syftet med intervjuerna är att få respondenterna att öppna upp sig om deras tankar och åsikter kring de nuvarande utmaningarna inom både försäljning och konkurrensen för att bidra till innehållsrik information. Intervjuguiden säkerställer till viss mån att alla frågor ställs till alla respondenter och att informationen mera systematiskt kan samlas in.

Intervjuguiden behandlar teman såsom inledningsfrågor om branschens nuvarande läge och utmaningar, frågor om de olika parterna i kedjan och utmaningar där samt frågor kring affärsperspektivet. Alla frågor kan tolkas på olika sätt som kan leda till olika typer av svar, men intervjuguiden minskar på skillnaderna. En annan nackdel med intervjuguiden är att den kan förhindra spontana svar och för att försöka minimera detta uppmuntras det till en öppen diskussion genom att diskutera kring valda teman istället för detaljrika frågeställningar. Detta bidrar även till att man medvetet kan undvika ja/nej frågor och samtidigt öppna upp möjligheten till följdfrågor. Intervjuguiden är bifogad i appendix 3.

#### **3.6.1 Frågeställningar**

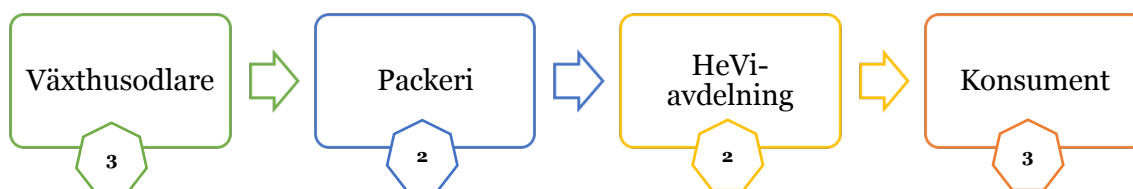
Saunders et al. (2012) hävdar att det är viktigt att ställa öppna frågor i intervjuer för att få respondenten att svara på ett utförligt och ingående sätt. Det är bra att i början av intervjun inleda med öppna frågor. Ett exempel från mina intervjuer är frågan "Hur bemöter ni förändringar i branschen?". När respondenten svarar på denna fråga är det dessutom enklare att bygga vidare med följdfrågor i egenskap av ..."hur menar ni? berätta mera om hur det går till i praktiken?". Detta kallas för "sondering" och det hjälper en att få ut ännu mera specifika svar från den första öppna frågan. Man hävdar ytterligare att det är viktigt att undvika ledande frågor. Ledande frågor kan karakteriseras som sådana som är uppställda för att få ut ett specifikt svar. (Saunders et al. 2012) Jag

försökte under intervjuernas gång konstant använda mig av tillägsfrågor som gjorde att respondenten kunde klargöra sitt svar mer och förklara mera utvecklande, vilket visade sig vara en fördel. Detta hjälpte även till när vissa informanter hade svårt att utveckla sina svar.

### 3.7 Informanter

Antalet intervjuer uppgick till tio stycken. I figur 5 illustreras spridningen av antalet intervjuer i förhållande till kedjan. Respondenterna består av fem odlare (tre intervjuer), två packerier, två HeVi-ansvariga och tre konsumenter. Respondenterna för växthusodlare och packerierna valdes ut av projektledaren Irene Vänninen, medan jag själv valde ut respondenter för HeVi-avdelningen och konsumenterna.

**Figur 6 Antal intervjuer i kedjan**



**Tabell 1 Avhandlingens respondenter**

	Part i kedjan	Diskussionsämnen	Tidpunkt	Intervjuns längd
R1	Packeri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader</li> <li>• Kundrelationer</li> <li>• Import</li> <li>• Överproduktion</li> </ul>	28.11.2017	1h 20min
R2	Odlare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader</li> <li>• Volymökning</li> <li>• Växthusteknik</li> </ul>	28.11.2017	40 min
R3	Tre odlare gruppintervju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader</li> <li>• Växthusteknik</li> <li>• Import</li> </ul>	28.11.2017	35 min
R4	Packeri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader</li> <li>• EU-bidrag</li> <li>• Överproduktion</li> <li>• Framtidssyn</li> </ul>	29.11.2017	35 min
R5	Odlare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostnader</li> <li>• Växthusteknik</li> <li>• EU-bidrag</li> </ul>	29.11.2017	30 min

R6	Konsument	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumtionsvanor</li> <li>• Reklam</li> <li>• Inhemsk/Utländsk</li> <li>• Framtidskonsumtion</li> </ul>	17.12.2017	35 min
R7	Konsument	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumtionsvanor</li> <li>• Preferenser</li> <li>• Utländska produkter</li> </ul>	17.12.2017	40 min
R8	HeVi-medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisfrågor</li> <li>• Lokalproducerat</li> <li>• Kunders preferenser</li> </ul>	24.12.2017	50 min
R9	HeVi-medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisfrågor</li> <li>• Lokalproducerat</li> <li>• Kunders preferenser</li> </ul>	5.2.2018	30 min
R10	Företagskonsument	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitet</li> <li>• Pris</li> <li>• Smak och sorter</li> </ul>	10.2.2018	40 min

### 3.8 Analysmetod

Utföringen av en kvalitativ analys lägger stor vikt på forskarens förmåga. Eftersom data man samlar in från intervjuerna kommer att vara många sidor av transkriberingar, är den största utmaningen att identifiera fynd och väsentligheter samt kunna analysera dessa. Det finns inga sätt att testa och säkerställa en signifikans på svaren i det insamlade data, till skillnad från i en kvantitativ undersökning, vilket gör att forskaren har allt ansvar över att se till att svaren är så reliabla som möjligt. Eftersom en kvalitativ undersökning ger upphov till en stor mängd analyserbart data, behöver man verktyg för att lättare kunna analysera dessa. (Patton 2015; Saunders et al. 2012)

För att fördelaktigt behandla sitt data kan man använda sig av vissa analysverktyg. Det finns inga standardiserade sätt på hur man skall analysera sitt insamlade data, men det finns både metoder som är mer och mindre strukturerade. Sättet man analyserar sitt data på skall hänga ihop med forskningsansatsen. Författarna hävdar att analysmetoden när man har en induktiv ansats vanligen är mindre strukturerad och är beroende av tolkningar, medan analysmetoden för en deduktiv ansats är mer strukturerad och är beroende av regler. (Saunders et al. 2012) Spiggle (1994) beskriver olika metoder som hjälper en att analysera kvalitativt material. Han räknar upp kategorisering, abstrahering, jämförelser, dimensionering, integrering, iterering och motargumentering (Spiggle 1994).

Kategorisera betyder att man behandlar det insamlade data genom att dela upp det i olika kategorier. Detta innebär att man kan identifiera olika slags huvudteman eller ämnen som gäller specifikt för de valda kategorierna. Informationen kan ha en avgörande gemensam faktor som gör att de faller inom samma kategori. (Spiggle 1994)

### **3.9 Undersökningens kvalitet**

Undersökningens kvalitet är av betydelse när det kommer till hur väl studien genomförts. Silverman (2011) säger att studiens kvalitet kan delas in i kredibilitet och generaliserbarhet. Kredibiliteten består i sin tur av validitet och reliabilitet. Generaliseringen är mer relevant för kvantitativa studier eftersom det ofta förekommer i statistiska urval. (Silverman 2011)

Reliabiliteten av studiens resultat kan vara svår att säkerställa men syftar på hur trovärdig studien är. Trovärdigheten kan förklaras genom att föreställa sig att andra forskare skulle genomföra en identisk studie och komma fram till samma resultat. Det vill säga en upprepning av slutresultatet med exakt samma eller liknande undersökningsmetod. (Silverman 2011; Saunders et al. 2012)

Eftersom det insamlade data i denna avhandling baserar sig på intervjuer är det viktigt att ta ställning till tillförlitligheten i samband med denna insamlingsmetod. Silverman (2011) konstaterar att det är viktigt att varje respondent förstår frågan på samma sätt så att svaren utgör en stabil grund för rättvis tolkning. För att öka tillförlitligheten i intervjuerna kan man som intervjuare hålla test-intervjuer, med hjälp av dessa kan man se om frågorna genererar önskade svar och om respondenterna förstår frågorna på samma sätt. Validiteten är också ett kvalitetsmått som beaktar den valda metoden. Mer specifikt om den valda metoden har lett till att man kunnat uppnå ett önskvärt och tolkningsbart resultat. (Saunders et al. 2012; Silverman 2011)

## 4 RESULTAT OCH ANALYS

Efter intervjuerna transkriberades innehållet för att kunna analyseras vidare. I detta kapitel presenteras resultatet från intervjuerna. I avsnitt 4.1 behandlas resultatet från intervjuer med växthusodlare och i avsnitt 4.2 redogörs för resultatet för packerierna. I detta kapitel kommer jag att redogöra för resultaten från intervjuerna. Eftersom mitt syfte var att kartlägga de mentala modellerna samt identifiera hur kundfokuserade de olika parterna är, kommer analysen av resultatet basera sig på antaganden från den tidigare beskrivna teorin om mentala modeller och kunddominant logik.

Eftersom mitt syfte med denna studie är att analysera de mentala modellerna samt graden av kundfokus (i förhållande till teorin om kunddominant logik) är detta resultat beskrivet i den ordningen. Först kommer jag att beskriva den mentala modell som jag kunnat urskilja på basen av intervjusvaren och sedan kommer de väsentligaste faktorerna som diskuterades att lyftas fram. Utgående från dessa egenskaper kommer jag att analysera kopplingen till kundfokus och försöka finna tecken på hur kundfokuserade de olika grupperna är och vad kundfokus innebär. Resultatet kommer således att beskrivas i förhållande till teorin med fokus på egenskaperna av KDL (Heinonen et al. 2009).

Växthusodlare, packerier och HeVi-avdelningar är de enheter som fungerar som företag, vilket innebär att de parterna är i huvudfokus i förhållande till teorin om mentala modeller och KDL. Konsumenterna är med för att uttrycka sina kritiska åsikter och som jämförelse med de övriga parternas kunskap om marknaden och konsumenternas beteende. Eftersom de följande kapitlen följer en del figurer som omfattar dessa parter, har jag valt att använda färger för att lättare hålla isär de olika parterna. Växthusodlare är **gröna**, packerier **blåa**, HeVi-avdelningar **gula** och konsumenter **orangea**.

**Figur 7 Färgkodning för de olika parterna**



## 4.1 Växthusodlare

I detta kapitel kommer jag att redogöra för resultaten från intervjuerna med odlare. Antalet odlarintervjuer uppgick till tre stycken. Antaganden och analyser av intervju svaren kan antingen hänföra sig till en odlare eller odlarna som en helhet. Alla odlare inser att branschen är i ett kritiskt läge där förändring måste ske. Det var relativt svårt att öppna upp tankarna kring vad som var roten till problemet men att problemen existerar samt eskalerar är en gemensam åsikt för alla odlare. På basen av detta kunde man konstatera att de hänför sig till flertalet faktorer.

### 4.1.1 Transaktions- och företagsfokus

I detta system är odlarna de mest utsatta eftersom de är kärnan i hela processen. Genom intervjuerna framkommer det tydligt att odlarna i betydande utsträckning är företags- och transaktionsfokuserade. Detta eftersom företaget i huvudsak anses vara utgångspunkt i alla processer och är till största del drivna av kostnaderna för produktion, försäljning och utveckling. Vid frågan om ”för vem ert företag existerar?” säger tre odlare såhär:

”I första hand är det ett försörjningssätt. Inte tänkte vi att ”ja kanske finska konsumenter vill kanske ha finska tomater” utan det har bara blivit naturligt att vi har fortsatt med företaget” R2

”det är ju för konsumenterna vi producerar våra produkter, utan dom är vi ingenting...men nog är det ju det absolut viktigaste att vi gör ett plusresultat...” R5

”Det fungerar mera som en hobby, inte hade vi riktigt tänkt på om kunden behöver våra produkter eller inte men alla äter ju grönsaker och det gick ju bra för andra odlare vid den tidpunkten vi startade så...” R3

Detta tyder på att huvudsaklig utgångspunkt är själva företaget vilket kan tolkas som att företaget ligger till grund för den mentala modellen samt tankesättet hos odlarna. Detta kan även tolkas som motsatsen till grunden för KDL där kunden är den centrala utgångspunkten i företaget (Heinonen et al. 2010: Heinonen & Strandvik 2015). Odlarna ansåg också i stor utsträckning att de skall kunna koncentrera sig på vad de är bäst på, det vill säga att odla sina produkter till bästa möjliga kvalitet. Man ser i huvudsak på kunderna som en inkomstbringare som man försöker sälja så mycket som möjligt åt. Man är väldigt fokuserad på kostnaderna för upprätthållandet av verksamheten, vilket med tanke på branschens nuvarande läge är enkelt att förstå. Detta är således det som styr de grundläggande besluten och agerandena hos odlarna eftersom det är de som bär det ekonomiska ansvaret för deras överlevnad på marknaden. Även om Vargo & Lusch (2004) och Grönroos (2006) kan konstatera att utgå från produkten när det kommer till

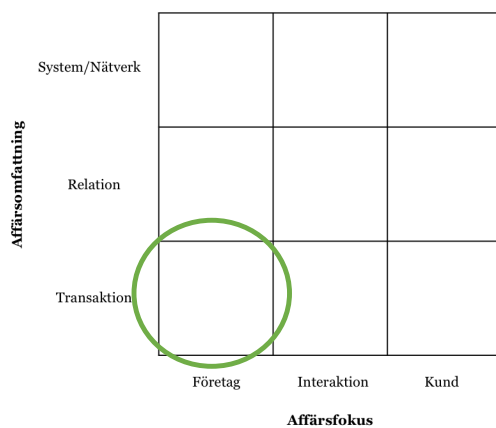


affärsprocesser är gammalmodigt, är det tydligt att odlarna präglas av denna typ av varu-dominanta logik.

Eftersom man har ett så starkt företagsfokus, det vill säga att företaget är utgångsläget i alla processer, kan detta tolkas som att man kan ha väldigt svårt att skifta sina tankegångar till ett mera kunddominant tankesätt (Holmlund et al. 2017). Som Vänninen (2017) tidigare konstaterat kan man nu bekräfta att odlarens grundläggande tankegång baserar sig på företaget som utgångspunkt. Som analys av odlarnas reflektioner angående problemen man möter i branschen är åsikterna och tankarna starkt kopplade till ekonomiska aspekter, vilket ytterligare stöder den mentala modellens kartläggning. Detta går även hand-i-hand med vad Rydén et al. (2015) beskriver om den mentala modellen företag-till-kund, där kundens involvering är minst förekommande.

Nedan i figuren illustreras i vilken del den mentala modellen för odlarna befinner sig i matrisen. Som vi kan se på placeringen är det så långt från ett kunddominant perspektiv man kan komma. KDL skulle befinna sig högst uppe i högra hörnet, eftersom kunden är utgångspunkt och företagen försöker förstå sin egna roll i kundens system (Heinonen & Strandvik 2015).

**Figur 8 Kartläggning av odlarens mentala modell**



Källa: Holmlund et al. 2017:217, modifierad

#### 4.1.1.1 Ekonomiska aspekter

De ekonomiska aspekterna såsom pris, konkurrensen, lönsamheten, företagrarinkomsten, produktionsvolymen, överproduktionen och även branschförändringarna var det som odlarna lyfte fram i majoriteten diskussionerna.

Man förstår att dessa ekonomiska aspekter spelar en väldigt central roll för odlarna där det i princip handlar om att överleva på marknaden och kunna möta branschens förändringar.

När det kommer till priset och odlarpriset är alla odlare av samma åsikt. Det har blivit dyrare för odlaren att producera och hålla växthustekniken modern, samtidigt som marknaden vill ha ett lägre pris på de inhemska tomaterna. Från odlarnas synvinkel upplevs detta helt enkelt som en omöjlig ekvation.

”Det är ju som att denna primärproduktion inte skulle få kosta...och centralaffärerna vill såklart tjäna så mycket som möjligt, men vi måste ju klara av att täcka våra kostnader” R2

”De utländska varorna har nog antagligen tagit upp en stor del av den tidigare försäljningen” R3

Detta tyder på att det finns en konstant oro hos odlarna över priset på varorna samt att konkurrensen mot de utländska produkterna kommer att öka. Som tidigare nämnts är branschen i ett kritiskt läge och alla odlare är ytterst medvetna om detta. På grund av det allvarliga läget och marknadssituationen vill man även bygga ut sina anläggningar för att möta de ökade kraven och även främst för att tjäna större marginaler. R5 konstaterar att *”det som byggs nytt tränger ut någon annan”* vilket tyder på att för den småskaliga odlaren är branschen inte välkomnande.

Konkurrensen upplevs varierande hos odlarna. R2 säger att hela Syd-Österbotten fungerar som en helhet och att man upplever det mera som ett samarbete mellan de olika aktörerna än konkurrens. R5 anser däremot att vissa typer av odlare försöker tränga ut andra från marknaden vilket gör att hela marknadssituationen känns hotfull. Konkurrensen med de utländska produkterna är mera påtagligt och flertalet odlare ser den stora importen som en orsak till att vi börjat konsumera utländska produkter i större mån.

#### 4.1.1.2 Kärnkompetens

Det framgår tydligt att odlarnas huvuduppgift i kedjan är att lägga sina krafter på vad de är bäst på. Även om man försöker producera en stor kvantitet är odlarna i stor utsträckning väldigt måna om sina produkters kvalitet. Vid frågor om vad odlarna själva kunde göra för att bidra till en positiv förändring i branschen var svaren relativt entydiga, odlarna skall koncentrera sig på sin odling, det vill säga att odla sina produkter till bästa möjliga kvalitet.

”...det är ingen vits att vi försöker göra något vi inte kan, vi skall göra det vi är bäst på och det är att odla våra tomater.” R2

”Kunderna vill ha produkter som ser bra ut och smakar bra, därför måste vi göra vårt bästa när det kommer till odlingen” R3

”Om jag inte levererar mina produkter till bästa möjliga kvalitet kan ju inte heller packerier sälja dom vidare, och den enda som förlorar på det är ju jag” R5

Man är mån om att man skall leverera sina varor till packerierna till bästa möjliga kvalitet när det handlar om storlek, utseende och smak. Samtidigt är man medveten om att kunden har väldigt höga krav. I dessa reflektioner hos växthusodlarna finns det paralleller med egenskapen erbjudande, som är en egenskap av KDL som kan beskrivas som företagets sätt att erbjuda produkter som ger mervärde åt kunderna (Heinonen & Strandvik 2015).

Det finns olika förutsättningar för olika typer av odlare att investera i utveckling av växthusen som i sin tur leder till ökad effektivitet och kvalitet. Man satsar på olika typer av bekämpning, belysning, och utvecklingen har bland annat lett till att istället för säsongsodling kan man odla året runt. Vid frågan om hur man ser på den föränderliga marknaden och konsumenternas ökade krav, var odlarnas insikt den att företaget sig själv skall expandera för att möta den stora efterfrågan. Även om man tidigare har diskuterat förhållandet mellan utbud och efterfrågan och kunnat konstatera att utbudet kan ha varit för stort vissa delar av året, anser man ändå att man skall utöka sina anläggningar. Det finns tecken på att man börjat gå mot ett mera kvantitets fokus och till följd av detta kan man anta att kvaliteten kan bli lidande. Dessutom säger odlarna att för att kunna våga satsa och utveckla sina företag, krävs det tillräckliga inkomster.

#### 4.1.1.3 Kundpreferenser

Kundpreferenser är väldigt centralt när det kommer till valet av tomat. En del av odlarna konstaterar att kundens preferenser har gått mera mot specialtomater och därför försöker vissa odlare även anpassa sin odling till denna.

”Jag tror nog att den vanliga rundtomaten har mist en del marknadsandelar på grund av de populära specialtomaterna...därför planerar jag att bygga ett till växthus där jag skall odla bara körsbärstomater” R5

”Ja dom flesta konsumenterna ser man ju att köper specialtomaterna i butiken, det har ju nog folk börjat äta i helt andra mängder än förr” R3

Detta innebär att man förstår kundernas behov och försöker anpassa sig till kundernas intressen. Man försöker således forma sitt erbjudande, tomatsorter, i förhållande till vad kunderna upplevs efterfråga. Erbjudandet enligt KDL är då man formar sitt erbjudande enligt kundens upplevda föreställning vilket detta kunde vara ett tecken på. Man kan också tolka det som att odlarna innehar en viss förståelse för kundlogiken och på vilket

sätt deras produkter har en roll i kundens liv. (Heinonen och Strandvik 2015) En del odlare konstaterar även att centralaffärerna sitter med ett enormt data angående kundens preferenser och anser att den informationen borde nå odlarna i snabbare takt för att man ska kunna möte kraven.

Avståndet från odlare till slutkonument har tidigare konstateras vara långt (Vänninen 2017), vilket även leder till att man delvis känner sig ouppdaterad om kundens nutida behov och preferenser. Man anser sig inte heller behöva någon direkt information från konsumenten utan nöjer sig med den kommunikation som packerierna förmedlar.

”Dialogen med packerierna fungerar bra och jag ser inte hur vi som odlare och små enheter skulle kunna ha kontakt med marknaden...det är både på gott och ont vi är långt borta från marknaden för då kan vi ju koncentrera oss på vår sak” R2

Detta tyder på att man förstår sin roll i systemet samtidigt som man är medveten om avståndet till kunden och slutkunden. Man kan anta att odlarna inte upplever avståndet till kunden som ett stort problem eftersom de själva inte anser sig besitta den kunskapen om marknaden för att upprätthålla en nära kontakt med kunden. Som odlare kan rollen anses vara entydig, leverera sina varor till packerierna till bästa möjliga kvalitet. Vid frågan om hur de arbetar med att förstärka sina produkters roll på marknaden finns det inte mycket konkret information att ta på.

”Inte skulle det bli till någonting om vi försökte marknadsföra våra produkter till konsumenterna, jag litar helt på att packerierna kan sin sak när det kommer till att marknadsföra mina varor” R5

”Vi har som alla andra 24 timmar i dygnet, det är svårt för oss att börja syssla med något vi varken har kapacitet eller kunskap om” R2

Detta tyder på att man anser att det är packeriernas huvudsakliga uppgift att se till att kundens preferenser och krav blir mötta och att odlarna varken har förmågan eller kunskapen om att inleda den typen av verksamhet. Man är däremot mycket väl medvetna om kundens höga preferenser när det kommer till smak, utseende och olika sorter. Denna kunskap har man fått genom att vara i direktkontakt med kunden och en del av odlarna säljer sina varor, förutom till packerierna, direkt till konsumenter eller lokala affärer. Detta är dock väldigt småskaligt i förhållande till hela produktionen.

”Jag säljer en liten del direkt till lokala affärer, men det är nog en väldigt liten del av allt jag producerar” R5

”Vissa odlare här i området har direkt försäljning till lokala butiker, men inte skulle jag tro att det är så lönsamt eftersom det handlar om så små mängder...” R2

Att sälja direkt till affärer kan vara ett sätt minska vägen till kunden, men det upplevs ändå inte vara direkt lönsamt för den storskaliga odlaren att göra det eftersom det är en

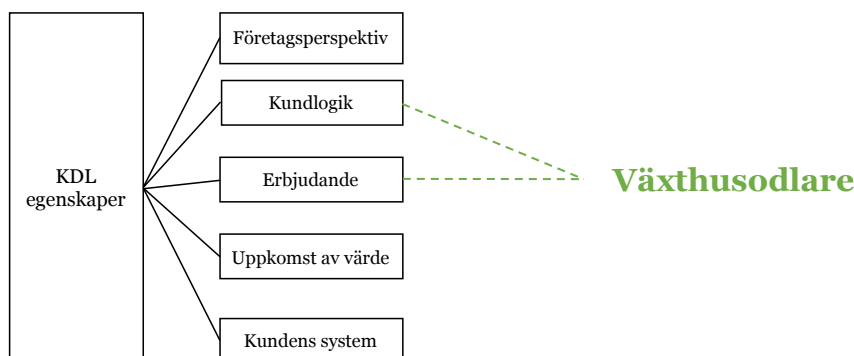
så liten del av den totala produktionen. För småskaliga odlare kan detta medföra fler fördelar än de större.

Vid diskussion angående hurdana produkter man tror att konsumenterna prefererar var en gemensam linje för alla odlare att de skall se bra ut, smaka bra och för att köpa dom ska de kunna urskiljas i hyllorna. Detta är dock något odlarna anser att de inte har någon kontroll över eftersom det är packerierna som marknadsför produkterna. Detta kan kännetecknas som en viss förståelse för kundlogiken som omfattar en förståelse för konsumenternas tankesätt och tillvägagångssätt (Heinonen & Strandvik 2015).

#### **4.1.2 Sammanfattning av odlare**

Växthusodlarna identifierar samma typer av problem och lyfter fram viktiga synpunkter inom dessa. Faktorerna kan härledas till ett transaktions- och företagsfokus vilket beskrevs som den mentala modellen för odlarna. Kunden har inte heller en central roll när det kommer till verksamhetens processer eftersom deras huvudsakliga utgångspunkt är företaget. Detta innebär att växthusodlarna tydligt inte anpassar KDL i sitt kundfokus, men det utesluter inte att de har en förståelse för vissa egenskaper som KDL består av.

Den förståelse som existerar är mera på ett ytligt plan i form av kunden preferenser som man kan hänföra till egenskaperna kundlogik och erbjudande. Dessa tolkas endast som svaga kännetecken. Man förstår vilken typ av produkt kunden vill ha, vilket gör att man formar sitt erbjudande i enlighet med kundens behov. Erbjudandet enligt KDL är då man formar sitt erbjudande enligt kundens upplevda föreställning, vilket odlarna kan anses göra till viss grad då de exempelvis framställer nya sorter och anpassar sina processer till att kunna leverera dessa produkter. (Heinonen & Strandvik 2015) En förståelse för kundlogik kan även kännetecknas svagt av odlarnas reflektioner när det kommer till kundens preferenser och beteende. I figuren nedan illustreras hur resultatet av odlarnas reflektioner hänger ihop med egenskaperna för KDL. Det var dessa egenskaper som man på basen av odlarnas svar kunde se vissa kännetecken för och således dra paralleller till.

**Figur 9 KDL egenskaper hos odlare**

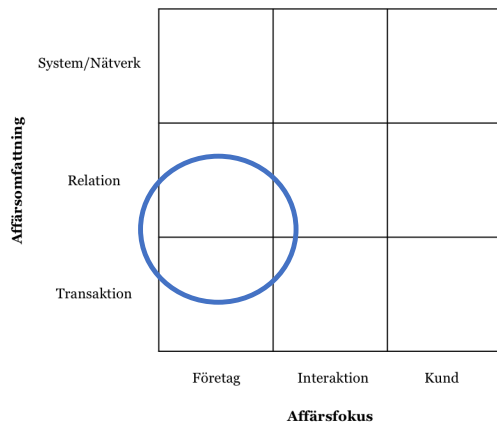
Källa: Heinonen et al. 2009; Heinonen & Strandvik 2015; modifierad

Det är ett positivt tecken att man kan urskilja svaga kännetecken för två egenskaper när det kommer till växthusodlarnas tankesätt. Växthusodlarna identifierade samma typer av problem och reflektionerna kring dessa höll samma linje. Det innebär att odlarna har förmågan att identifiera den nuvarande situationen och ytterligare möjligheten att utveckla sina affärsprocesser i en mer kundorienterad riktning.

I illustreringarna över de egenskaper som kan härledas till KDL har jag valt att använda mig av olika starka kännetecken. De streckade linjerna illustrerar ett "svagt kännetecken" vilket innebär att det kan finnas resultat hos antingen en eller ett fåtal respondenter. Heldragna linjer illustrerar ett "starkt kännetecken" vilket innebär att tolkningen gjorts på basis av att majoriteten eller alla respondenter har lyft fram samma sak på samma eller olika sätt.

## 4.2 Packeri

I detta avsnitt redogörs resultatet från intervjuerna med packerierna som uppgick till två i antal. Packeriernas huvudsakliga uppgift är att ta hand om växthusodlarnas varor, sortera och paketera dessa och sälja dem till bästa möjliga pris. Genom att förstå vad packerierna fokuserar på är det enklare att förstå deras mentala modeller. På basen av reflektionerna med packerierna, framkommer det även här att man är transaktions- och företagsfokuserade. Packerierna visar även, till skillnad från odlarna, tecken på en relationsorienterad affärsprocess. På basen av reflektionerna kring utmaningarna i branschen kan packeriernas omfattning vara en blandning av transaktions- och relationsomfattning med företagsfokus. I figuren nedan har jag placerat ut, på basen av packeriernas svar, var den mentala modellen befinner sig i packeriernas nuläge.

**Figur 10 Kartläggning av packeriernas mentala modell**

Källa: Holmlund et al. 2017:217, modifierad

#### **4.2.1 Transaktions- och företagsfokus**

Packerierna befinner sig, precis som odlarna, i ett pressat läge när det kommer till de ekonomiska frågorna. Detta ligger således långt till grund för vilka beslut som fattas och hurdana tankemönster beslutsfattarna vid packerierna har. Som Holmlund et al. (2017) konstaterat, är det tankemönstren hos de beslutsfattande personerna som genomsyrar hela organisationen.

Man är i stor utsträckning fokuserade på faktorer som härleds till själva produkten. Faktorer såsom själva kärnprodukten och dess egenskaper, odlingstekniken och odlarnas möjligheter till utveckling och framförallt de ekonomiska aspekterna när det kommer till hela kedjan från odlare till konsument. På packeriernas sida var det tydligare i vilken utsträckning man såg på problemen. Förutom att förstå sin egen roll betonade man även odlarnas viktiga roll och även konsumenternas roller i hela systemet. Packerierna hade tydligt en bättre helhetssyn på systemet och de existerande problemen. När det kommer till kundfokus är kunskapen hos packerierna stor, men hur man agerar i förhållande till denna kunskap kan, enligt tolkning av intervjuerna, härledas till ekonomiska frågor. Detta tyder på att personer inom samma företag, i detta fall olika företag men samma bransch, kan identifiera samma typ av problem men att tillvägagångssättet och agerandet utifrån detta kan variera (Holmlund et al. 2017:Pfeffer 2005).

#### 4.2.1.1 Ekonomiska aspekter

De ekonomiska faktorerna var den överlägset mest avgörande faktorn som jag, på basen av intervjuerna, anser att genomsyrar varje beslut som fattas. Man var väldigt medveten om att odlaren skall få sitt odlarpris samt att priset i affären måste hålla en viss nivå för att det skall vara möjligt att kunna ge ett rimligt odlarpris. Det ansågs vara ytterst viktigt att kunna ge ett bra odlarpris eftersom det måste täcka produktionskostnaderna och samtidigt ge odlarna en möjlighet att leva och utvecklas. Man konstaterar dock att det finns många motstridigheter i branschen som gör denna sak svåruppnåelig.

”Vi är i ett sådant läge att om vi exempelvis tänker på belyst tomat vintertid där produktionskostnaden är...låt oss säga ungefär 2€/kilo. Denna 2€ MÅSTE odlaren få, det är inget snack om den saken. Men då ska du tänka på att utländska tomater kanske kostar 1,40€/kilo i butiken. På denna 2€ kommer då ännu fraktkostnaden hit, packningskostnaden, frakten härifrån samt att butikerna skall ha 30% påslag. Detta innebär att tomaten i butiken måste kosta närmare 4€ för att vi ens närma oss ”break even” R4

Konkurrensen av de utländska produkterna var något som man pekade ut som en stor utmaning. Eftersom Finland inte har klimatet till sin fördel eller kostnaden för arbetskraft inte går att jämföra, krävs en långsiktig lösning. Konkurrensen mot importen speciellt när det kommer till specialtomaterna är stark. Detta eftersom specialtomaterna till sin karaktär är väldigt hållbara samt välförpackade, vilket gör att de tål de frakten väldigt bra. Kvalitetsmässigt och smakmässigt är det därför svårt för finländska belysta tomater att konkurrera med utländska tomater som fått direkt solljus. Mängden ljus inverkar på smaken och konsumenten är väldigt mån om hur produkten smakar.

”Man importerar stora mängder småtomater, exempelvis pärltomater som till sin beskaffenhet mognar väldigt långsamt. De har bra hållbarhet så detta leder till att man kan plocka dom fast röda i Senegal och sedan när dom anländer till Finland är de ännu jättebra!” R4

”Vi har ju märkt att kunderna och speciellt de unga vuxna är en stor problemgrupp när det kommer till att konsumera inhemska varor...de reser mycket och blir vana med utländska intryck i maten och det kan ju i ett senare skede leda till att man väljer utländskt istället för inhemskt” R1

Man är även oroliga för att mista en viktigt kundgrupp i framtiden vilken är de unga vuxna. Att förstå och sätta sig in i deras liv och beteenden kan kännetecknas som kundlogik (Heinonen & Strandvik 2015) vilket packerierna visar en tydlig förståelse för. Man förstår vad konsumenterna vill ha och kämpar med att försöka leverera produkter som faller konsumenterna i smaken. Detta tyder även på förståelsen för egenskapen erbjudande, som i ett önskvärt stadie helt och hållet skulle grunda sig på enbart ur kundens perspektiv. Exempelvis att tänka på den upplevda föreställningen av vad kunden vill konsumera för typ av tomat och forma sitt erbjudande utgående från det. (Heinonen & Strandvik 2015)



En annan aspekt som packerierna lyfte fram var lönsamheten som i många år backat vilket man kunnat konstatera beror på en överproduktion. På grund av detta oroar sig packerierna för hur priset skall utvecklas över framtiden. Man kan konstatera att det är en konstant oro när det kommer till de ekonomiska aspekterna.

#### *4.2.1.2 Produkten*

Tomaten var den produkt som huvudsakligen diskuterades. Man påpekade den finländska tomatens kvalitet samt pratade om hur de olika tomatsorterna har utvecklats. Man ansåg även att kraven på kvalitet har utvecklats enormt de senaste årtiondena, vilket i sin tur ställer högre krav på odlarna. Majoriteten av tomaterna som produceras är av sorten stortomat. Stortomaten ger odlarna en stor skörd som gör att man kan sälja större mängder till packerierna. Tomatsorter var något som framkom under båda intervjuerna med packerierna. Man konstaterar att konsumenterna allt mer har börjat konsumera så kallade "specialtomater" såsom körsbärstomater och plommontomater och att den produktionen ökat sakta men säkert.

#### **4.2.2 Relations- och företagsfokus**

Utöver att man är väldigt transaktionsfokuserad finns det även tecken på att packerierna är relationsfokuserade. Relationsfokus med företaget som utgångspunkt. Det som gör att jag tolkar packerierna som relationsfokuserade är betoningen på kundrelationerna och hur dessa är en väsentlig del av företagets överlevnad. Detta gör att packerierna upplevs som mer kundfokuserade i sitt tankesätt än handlingsätt.

##### *4.2.2.1 Kundfokus*

Packeriernas nyckelpersoner var båda överens om att deras verksamhet enbart existerar för att de har kunder, vilket stöder det grundläggande antagandet inom KDL (Heinonen et al. 2010). För packerierna definieras kunderna som både odlarna de köper varor från samt uppköparna som köper produkterna av packerierna (ex. centralaffärerna). Vid frågan varför deras företag existerar svarade man:

“Grundpelaren i vår verksamhet är ju våra växthusodlare. Om vi inte har något att sälja så får vi ju fara hem!” R1

”Utan konsumenten får vi ju stänga dörren samma dag, det är ju nog en självklarhet.” R4

Man förstår att packeriernas huvudsakliga överlevnad baserar sig på goda kundrelationer. Här säger man också att man agerar utgående från att upprätthålla så goda kundrelationer som möjligt, vilket är i linje med vad Holmlund et al. (2017) säger

om den mentala modellens inverkan på företaget. Det är tydligt att man förstår och framhäver att kunden är det viktigaste. Goda kundrelationer till växthusodlarna samt goda kundrelationer till uppköparna är det som packerierna själva identifierar som kundfokus.

”jag upplever nog att vår verksamhet lever helt och hållet på våra goda kundrelationer som vi har till de olika personer på de olika firmorna” R1

Packerierna upplever att kundfokus handlar om deras goda kundrelationer och hur de förvaltar dessa. Man poängterar därför vidare att personkemi mellan parterna är ytterst viktigt eftersom en fungerande affärsrelation bidrar till en välfungerande verksamhet.

Packeriernas verksamhet går ut på att ta emot varor, sortera och leverera de vidare till centralaffärerna, som i sin tur distribuerar ut de till affärer runt om i landet. Svaret på ifall man beaktar konsumenterna i affärsprocesserna förblev relativt otydligt. Man nämner konsumenterna i den bemärkelsen när det kommer till preferenser och beteende men inte i sina egna företagsprocesser. Detta kunde innebära att det finns möjlighet för packerierna att börja tänka om och försöka involvera kunden i det grundläggande tankesättet när det kommer till kundfokus (Heinonen & Strandvik 2015; Heinonen et al. 2010).

Packerierna kan konstatera att det finns odlare som levererar en del av sin skörd (väldigt småskaligt) direkt till affärer istället för till packerier och för att bevara en god kundrelation har man tillåtit detta bara man spelar med ”öppna kort”. Detta tyder på att packerierna har en förståelse för att vi lever i en föränderlig värld och att marknaden ändras och att man måste finna nya sätt att kunna vara verksam, även om det är till förlust för en annan part. Packerierna är alltså villiga att anpassa sig till sina kunders behov. Detta kan kännetecknas som både erbjudande eftersom man formar sin tjänst i förhållande till sina kunder (odlarna i detta fall) men även kundlogik eftersom man förstår att detta skapar mening för odlarna (Heinonen & Strandvik 2015).

Ur ett ytligt perspektiv finns förståelse för kunden hos packerierna, men på ett djupare plan sett ur ett KDL-perspektiv kan den anses bara bristfällig. Man hävdar att man inte har kontroll över vad konsumenten idag slutligen konsumerar eftersom det är centralaffärerna (SOK, Kesko etc.) som styr vart produkterna kommer att levereras. Detta kan tolkas som att ur packeriernas synvinkel är det inte nödvändigt att engagera sig i marknadsföring mot konsumenterna, på grund av att makten över vart deras egna produkter slutligen blir placerade, inte förekommer. Eftersom kundernas beteende och

mattrender ständigt ändrar, var det viktigt att förstå hur packerierna går till väga för att möta kundens förändrade behov. Man ansåg dock att man inte hade möjlighet i samma utsträckning som andra aktörer att ta risker och pröva odla nya sorter eftersom det sist och slutligen är odlaren som står för den kostnaden.

”Vill man prova en ny produkt så om man över huvud taget får klartecken från exempelvis då SOK, så är det i första hand en stor risktagning för odlaren eftersom det är dom som bär det ekonomiska ansvaret. Om produkten misslyckas och konsumenterna inte plockar de nya produkterna ur hyllan så är den säsongen totalt bortkastad... och det är inte många odlare som klarar sig med en säsongsbortfall så att säga...” R4

Det är således tydligt att packerierna förstår kundernas behov och preferenser, men saknar verktyg och resurser för att kunna förverkliga eller möta dessa. Risktagandet på odlarens bekostnad anses således vara för stor, vilket leder till att utvecklingen avstannar. För att förstå vad kunderna vill ha finns stora behov av marknadsundersökningar som kunde ge underlag för packerierna att motivera sina odlare att odla vissa sorter och därmed minska risktagandet.

#### 4.2.2.2 Målgrupper

Man är även medveten om specifika kundgrupper och definierar unga vuxna som en svår kundgrupp att behålla och rikta in sig mot. Eftersom man idag reser väldigt mycket och tar intryck från olika länders kulturer, miljöer och mattraditioner anser man att den finländska konsumenten inte i lika stor mån prioriterar inhemska grönsaker. Det är helt enkelt svårt att motivera konsumenterna att köpa inhemskt i dagens läge.

”...det räcker inte med en inhemsk vara för de unga vuxna, dom reser omkring och inser att man nog lever gott på andra ställen också med sina spanska tomater, vilket gör att det kanske då inte är lika lockande att köpa de inhemska tomaterna” R1

Barnfamiljer anser man dock är i ett sådant livsskede när man vill att maten skall vara ”trygg” och att man i större mån prioriterar de inhemska grönsakerna då. Det är därför denna grupp anses vara den mest lönsamma. Samtidig är man väldigt rädd att förlora de unga vuxna och inser att man måste komma in i ett tidigt skede i deras liv för att minska sannolikheten att förlora dem. Genom att försöka forma sina strategier med kunden som utgångspunkt kan man med hjälp av KDL försöka finna ett utgångsläge för denna kritiska målgrupp (Heinonen et al. 2010). Ett sätt att försöka nå dessa i ett tidigt skede är via sociala medier, men för att kunna göra det krävs det kunnande och förståelse för detta vilket man anser att man inte har.

”Vi har ju kunnat se statistik på hur många det är som tittar på olika matlagnings Youtubeklipp och så vidare, men där märker jag nog tydligt att man är som helt fel generation för att förstå sig på det” R1

Detta tyder på en god självinsikt och att vet vad man själv är kapabel till att göra. Packerierna i sig anser även att det inte heller är deras uppgift att marknadsföra sig mot dessa kundgrupper som tidigare nämndes.

”...som det ser ut nu så tyder det på att konsumenternas krav bara kommer att öka och att vi mer och mer måste forma vår business utgående från dom...” R1

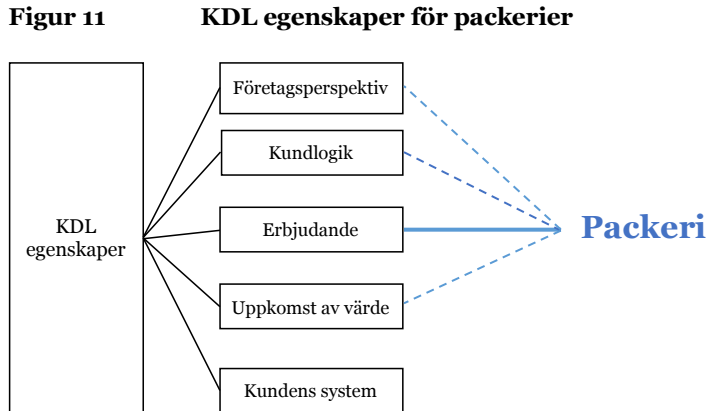
”Vi måste ju i princip förstå hur vi ska kunna vara en del av konsumenternas vardag...så att man alltid väljer våra produkter” R1

Detta ger tecken på kundens viktiga roll samt den ökade betydelsen för denna. Man kan tolka detta som att det finns en förståelse för KDL som företagsperspektiv eftersom kundens involvering börjar gå mot det centrala (Heinonen & Strandvik 2015). Även att man förstår hur man med sina produkter skapar värde åt konsumenterna, inte bara vid köptillfället utan även i det vardagliga, kan kännetecknas som värdeskapande inom KDL (Heinonen & Strandvik 2015).

#### **4.2.3 Sammanfattning av packerier**

Vi kunde konstatera att packeriernas affärsfokus grundar sig i företaget. Man pratar mycket om de ekonomiska faktorernas inverkan på branschen som helhet och identifierar samma typer av problem i branschen. Den mentala modellen för packerierna konstaterades vara en blandning av relationsomfattning och transaktionsomfattning med företagsfokus (se figur 9). Utgående från denna kartläggning kunde man se vissa tecken på kundfokus. De faktorer som man aningen tydligare kunde se kännetecknen på var kundlogik och erbjudande, vilket grundade sig i den breda kunskapen om konsumenternas preferenser och konsumenternas beteende och kundrelationer (till odlaren och till leverantören). Eftersom fokus inte låg på slutkunden utan på de närmaste parterna tolkas kundlogiken endast som ett svagt kännetecken. Det fanns signalement för förståelse över att man i framtiden kunde utvecklas och ha kunden mera som utgångspunkt när man formar sin verksamhet och skapar värde för kunden.

En sammanfattning över de egenskaper som man kunde se kännetecknen på hos packerierna framgår i figur 10. De streckade linjerna illustrerar ett svagt kännetecknade, vilket i praktiken innebär att de fanns en begränsad förståelse för gällande egenskaper. Hela linjerna illustrerar starkare kännetecknen, det vill säga en mer grundläggande förståelse för de gällande egenskaperna.



Källa: Heinonen et al. 2009; Heinonen & Strandvik 2015; modifierad

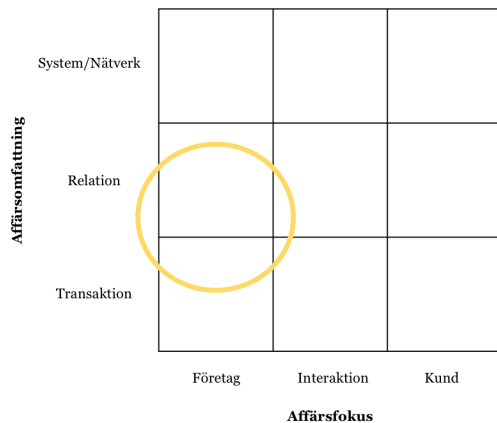
Som vi ser finns det en viss ökad förståelse hos packerierna för en del av egenskaperna hos KDL. Även om de inte är fullständiga och har tolkats på basen av packeriernas egna reflektioner, kan man ändå anta att det är ett positivt tecken att inneha en bredare förståelse för dessa egenskaper. Det starkaste kännetecknet kunde härledas till erbjudandet eftersom det fanns en gemensam förståelse om slutkundens behov för produkten man säljer. De övriga kännetecknen var svaga eftersom det inte framkom lika tydligt och förståelsen var begränsad.

### 4.3 HeVi-avdelning

HeVi-avdelningen är den avdelning där frukter och grönsaker säljs. Avdelningarnas storlek, innehåll och utseende varierar mycket i förhållande till själva butikens storlek men har ändå en någorlunda gemensam linje. I detta avsnitt redogörs för två intervjuer som gjorts med en representant från K-gruppens HeVi-avdelning och en representant från S-gruppens HeVi-avdelning. Båda respondenterna påpekade att åsikterna är deras egna, vilket innebär att jag inte kan tolka detta som en generell åsikt för de två koncernerna.

#### 4.3.1 Transaktions-, relations- och företagsfokus

Även här framkommer det tydligt att de väsentligaste gällande utmaningarna hänför sig till samma mentala modell som både odlare och packerierna har. Det vill säga tyngdpunkten ligger på företaget och dess transaktioner. På nästan likadana sätt som packerierna kan HeVi-avdelningarna kännetecknas som delvis relationsorienterade. I den mån av att de själva anser sig ta mycket hänsyn till sina kundrelationer i utformandet av sin verksamhet.

**Figur 12 Kartläggning av HeVi-avdelningens mentala modell**

Källa: Holmlund et al. 2017:217, modifierad

#### 4.3.1.1 Ekonomiska aspekter

När det kommer till utmaningarna i branschen lyfte båda respondenterna huvudsakligen fram de ekonomiska aspekterna. Odlarpriset och konsumentpriset var det som lyftes fram och diskuterades kring. Man inser problematiken med odlarpriset, men samtidigt är man väldigt måna om att kunna behålla sin kundkrets och erbjuda ett bra.

”Konsumenterna är så kräsna när det kommer till priset på våra grönsaker, de förstår inte varifrån det höga priset kommer, om vi köper in dyrt måste vi också sälja dyrt för vi kan ju inte gå med förlust” R8

”Det är svårt för våra konsumenter att förstå motiveringen till de höga priserna på inhemska produkterna när de jämför dem med de utländska. Kostnaderna för att odla inhemskt är inget som en gemene finländare verkar förstå, det måste vi få ändring på...snabbt!” R9

Detta tyder på att de är mycket välmedvetna om de ekonomiska problemen från odlarnas och packeriernas synvinkel, men att deras mission verkar väga tyngre. Det vill säga att sälja sina produkter till sina kunder.

Båda respondenterna framhäver det förändrade kundbeteendet och höjda krav på produkten året om. Man anser att det finns ett problem mellan verkligheten och konsumenternas förväntningar på kvaliteten. Man märker även hur konsumenterna börjat konsumera allt mer utländska tomater eftersom de helt enkelt smakar bättre, men framförallt är billigare.

”Folk verkar inte förstå hur det är att odla i detta klimat, dom frågar faktiskt av oss i butiken varför tomaterna smakar annorlunda eller mycket sämre på vintern...det är ju självklart att de utländska som odlats under solen smakar bättre, men...folk förstår ändå inte” R9

Detta kan innebära att konsumenterna förutom det billigare priset, även väljer de utländska produkterna för smaken. Man lyfter även fram betydelsen av ett brett urval. Alla kunder måste ha något som passar dom. I stor mån är det kravbelagt på vad som skall finnas tillgängligt för konsumenten men att det varierar från storleken på själva avdelningen vad man kan erbjuda. I andra fall har man väldigt fria händer om vad man skall kunna erbjuda till sina kunder.

”Förr hade vi 2-3 olika tomatsorter att erbjuda konsumenterna, idag har vi alldeles för många...allt från storlek till färg, ekologisk, utländsk och så vidare...man märker att det är nästan svårt att välja vad man skall köpa, men vissa sorter måste vi ha i vårt urval helt enkelt” R9

Detta tyder på att man är medveten om att man har ett brett urval men att det inte alltid är det mest gynnsamma varken för konsumenterna eller för avdelningen själv. R8 konstaterar ytterligare att de ibland är tvungna att slänga vissa sorter eftersom hållbarheten är kortare och att man säljer ytterst lite av den sorten, men att det finns krav på att den tomatsorten måste finnas tillgänglig.

#### 4.3.1.2 *Kundfokus*

Båda respondenterna anser sig vara väldigt kundfokuserade. I deras mening innebär kundfokus att de har goda kundrelationer, både till konsumenterna och till sina leverantörer. R9 som arbetar i ett större varuhus påpekar att den personliga kontakten ger möjlighet till en riklig mängd direkt feedback, vilket de tar hänsyn till.

”Det kommer ibland kunder som frågar ”varför har ni inte den produkten eller den produkten? Eller en ekologisk blablabla?” Då brukar jag alltid titta vad det finns för alternativ och köpa in en begränsad del så att kunden ska få köpa det hon eller han önskat sig. Ibland måste man göra så för att behålla sina trogna kunder” R9

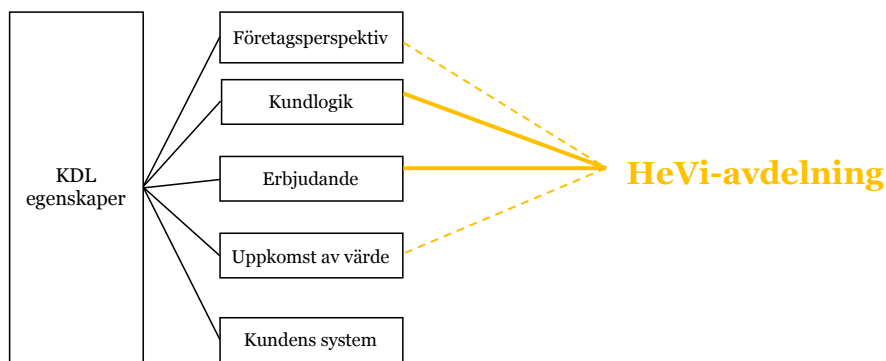
Detta tyder på att man ibland tar hänsyn till vissa konsumenter på personnivå, vilket kan anses vara kundrelationsorienterat. En annan typ av kundfokus är de goda relationerna man har till sina leverantörer, här tangerar även synpunkterna med packeriernas synpunkter om att man överlever på de goda relationerna man har till sina respektive leverantörer och odlare. I detta fall anser man att långvariga relationer med odlare direkt eller vissa packerier skapar mervärde för både HeVi-avdelningarna själva och för konsumenten.

”Om vi håller samma typ av varor som kommer från samma leverantörer vet konsumenterna att det är en trygg produkt att köpa eftersom de är vana med den, samtidigt för oss i långa loppet är det alltid mer lönsamt att hålla oss till exempelvis odlare som vi är nöjda med och alltid (för det mesta) levererar högkvalitativa produkter.” R9

Detta kan tolkas som att man anser att det är ett tryggt val att hålla sig till ett fåtal leverantörer för att skapa en trygg känsla åt konsumenten, samtidigt som man anser att

det är ekonomiskt gynnsamt för avdelningen i långa loppet. Långvariga kundförhållanden är något man prioriterar och anser skapa mervärde i båda riktningar. Vid frågan om för vem företaget existerar är svaren också entydiga, man hävdar att kunden är det viktigaste och att alla processer tar hänsyn till kunden, vilket kan tolkas vara mera en åsikt än en sanning i detta fall. Båda respondenterna pratar även mycket om hur kunderna resonerar vid köp och hur konsumenterna använder sig av produkterna i sina vardagliga liv, vilket kunde kännetecknas som en förståelse för kundlogiken som beskrivs i KDL (Heinonen & Strandvik 2015). Slutligen kan man anse att de har en förståelse för kundens roll i företagets processer, vilket är något som KDL fokuserar på (Heinonen et al. 2010).

#### 4.3.2 Sammanfattning av HeVi-avdelning



Källa: Heinonen et al. 2009; Heinonen & Strandvik 2015; modifierad

De kännetecknen man kan härleda från HeVi-medarbetarnas utläggningar liknar de som vi kunde känna igen hos packerierna, men här hävdar jag att HeVi-avdelningen besitter en djupare kunskap om kundlogiken. Därav det starka kännetecknet. Man hänvisar till en förståelse för hur konsumenterna tänker och går till väga samt använder sig av produkterna i sina vardagliga liv. Man hänvisar ytterligare mycket till direktkontakt med konsumenten och hur man uppfyller deras behov och preferenser, vilket man själva anser att skapar mervärde för konsumenten. Därav den starka förståelsen för det egna erbjudandet och den svagare förståelsen för uppkomsten av värde hos kunden. Att förstå hur kunden kunde vara utgångspunkt i företaget fanns det också en viss förståelse för, vilket ger upphov till det svaga kännetecknet för företagsperspektivet. Resultaten i denna avhandling tyder på att HeVi-medarbetarna är de som är de mest kundorienterade i



förhållande till KDL, det vill säga hos dem finns det mest kännetecknen för de olika egenskaperna.

#### **4.4 Konsumenternas åsikter**

Eftersom det är intressant att se om odlarnas, packeriernas samt affärernas syn på konsumenten och dess beteende håller samma linje, har det varit av intresse att ta med konsumenternas synpunkter i denna avhandling. Konsumenterna som intervjuats är vanliga konsumenter som i huvudsak dagligen konsumerar grönsaker för personligt bruk (R6 & R7) likväl en företagskonsument (R10) som köper in stora mängder till sin restaurang men även för personligt bruk.

##### **4.4.1 Konsumentens preferenser**

Det framkommer tydligt att kraven på produkten är väldigt höga. Man vill köpa fina tomater som ska vara av rätt storlek, ha en bra yta, ha en mogen färg och framför allt smaka bra. För den privata konsumenten är smaken, utseendet och storleken det viktigaste. Då de ska beskriva en så kallad ”perfekt tomat” beskriver man

”Det ska vara en tomat som man kan stoppa helt in i munnen, den får inte ha för tjockt skal...det är viktigt och den får inte vara för sur, man skall inte grimasera när man tagit en tugga!” R7

”Den perfekta tomaten är den som man köper på sommaren från torget som är nyplöckad, man ser då dom har fått mogna i solen och vet att dom kommer att vara sådär perfekt söta” R6

Detta tyder på att konsumenternas grundläggande krav är väldigt höga. Man nämner utseende, smak och hållbarhet som tre kvalitetskomponenter, vilket även går hand i hand med de övriga parternas åsikter. När det kommer till olika tomatsorter så märks det att specialtomaterna är det som konsumeras i största utsträckning när det kommer till ett mindre hushåll. I princip köper man endast runda tomater om man skall ha det till någon specifik maträtt. Specialtomater är de godaste som man kan konsumera i vardagligt bruk enligt respondenterna. R10 säger att det också köps in en hel del rundtomater till restaurangen för matlagning, men väldigt sällan till hemmet och familjen eftersom barnen mest föredrar specialtomater. Man nämner även att det kommit feedback direkt från kunderna att de hellre vill ha specialtomater i salladerna som serveras.

”Jag har alltid använt mig av inhemska råvaror och nu när intäkterna inte är lika höga som förr och kunderna vill ha dyrare alternativ, är det svår att möta dom kraven. Jag har fortsatt att köpa inhemska rundtomater men skulle jag köpa körsbärs eller plommontomater skulle kostnaderna öka betydligt för min del men kunden skulle betala samma pris...jag vill inte köpa utländska råvaror men får se om det blir aktuellt i framtiden i denna takt” R10

”...en del kunder har också sagt att dom specifikt vill ha utländska plommtomater i salladerna för att dom smakar mycket bättre. För mig skulle det vara bra för de är billigare och håller bättre, men jag håller fast vid mina inhemska råvaror än så länge.” R10

Det är tydligt att man använder den inhemska stämpeln som en typ av marknadsföring mot sina egna kunder när man beskriver sina råvaror, men här upplevs det av R10 att slutkonsumenten inte uppskattar den inhemska stämpeln tillräckligt. Att kunderna själva föredrar de utländska specialtomaterna går även hand i hand med HeVi-avdelningens upplevelser om att en del konsumenter föredrar de utländska, inte endast för priset utan även för smaken. På samma sätt konstaterade odlaren R2 att betydelsen av den inhemska flaggan på varorna tycks ha minskat. Detta är något som man kan anta att finns som orosfaktor för odlare, packerier, centralaffärer och affärer eftersom det är det som konsumenterna ger tecken på.

När diskussionen om den inhemska betydelsen tas upp med konsumenterna är åsikterna varierande. Delvist anser man sig prioritera den inhemska tomaten eftersom den känns tillförlitlig.

”Om jag skulle titta på en finsk och en utländsk tomatask och den finska skulle kosta några cent mer så tar jag nog den finska, det gör jag nog. Liksom finsk hellre än utländsk om allt annat skulle vara lika” R6

”Jag skulle också ta finsk eftersom man ska ju köpa inhemskt för att stöda lantbruket, men när man är där i butiken är skillnaden så påtaglig. Ja menar en burk från Spanien kan kosta typ mellan 1,5-3 euro eller något sånt och den finska 3-5 euro. Det är ju inte en liten skillnad direkt och där och då så agerar man nog på vana och tar det som är billigast eftersom de ändå ser likadana ut” R7

Detta tyder på att man är medveten om betydelsen av att köpa inhemskt producerade grönsaker, men att det finns tecken på att när man gör sina konsumtionsval i butiken blir man exponerad för en tydlig prisskillnad, vilket man kan anta att en rationell konsument faller väldigt lätt för.

”Jag kommer nog inte att ändra på sättet jag köper varor när jag har högre inkomster, ja menar betalar man idag 1-2 € för en gurka kommer jag nog inte börja betala 5€ för en gurka sådär bara, sen är det ju en annan sak om prisnivån stiger gradvist, men så länge det finns billiga utländska grönsaker kommer man väl att i sådana fall gå till det alternativet” R7

Detta kan betyda att man som ung konsument lärt sig att de inhemska grönsakernas priser skall vara relativt låga. Detta kan i sin tur innebära att man i framtiden inte kommer att vara beredd på att betala mera för den inhemska varans stämpel i förhållande till de utländska produkterna.

#### **4.4.2 Marknadsföring**

En tydlig åsikt som både R6 och R7 nämner är synligheten och igenkännbarheten för vissa produkter. Båda respondenterna identifierar vissa produkter från ett packeri som urskiljer sig mot de andra inhemska. Det som gör att man känner igen ett visst packeri är den tilltalande marknadsföringen och utformningen av förpackningarna.

”Ja jag känner ju inte till branschens alla aktörer, men om jag skulle nämna ett packeri så är det ju ”packeri X” för att de är de enda som urskiljer sig vilket gör att man tittar på deras produkter”  
R6

”Ja förpackningen fångar ju ens uppmärksamhet när man annars bara har bråttom genom affären”  
R7

”Jag har inte för sett något som skulle vara särskilt tillalande i reklamväg för den österbottniska växthusodlingen, men X dyker ju till och med upp i sociala medier som Instagram och Facebook, så det klart att det läggs på minnet...” R10

Eftersom konsumenterna i detta fall är uppmärksamma på förpackningen och dess utseende, tyder det på att det är en differentieringsstrategi som fungerar. Att vara aktiva direkt mot konsumenterna verkar vara en strategi som fungerar och genom att finna innovativa lösningar finner man även sätt att medverka i kundens liv. Att försöka utforma sina varor och erbjudanden för att vara en del av kundens liv är något som är ett grunantagande i KDL (Heinonen et al. 2010).

R7 nämner även att motsvarande verksamhet i Sverige har börjat synas allt mer i olika tv-reklamer. Detta är något man också fastnat för eftersom de verkar vara riktade till unga vuxna.

”...en klassisk reklam är typ när man ser en gubbe, kastar ner lite frö i marken, säger va dom gör, va dom heter och vips är dom vid matbordet och äter det dom nu har odlat. Men! Det jag såg nu var en helt moderniserad version, det var liksom lite techno-musik, ungdomlig handling, riktigt fräscht!” R7

Här visar det på att man är uppmärksam på reklamer och deras handling samtidigt som den traditionella ”från frö till matbord” har moderniserats, vilket man i växthusbranschen även kunde försöka applicera. På basen av konsumenternas åsikter kan man anta att man fortfarande är väldigt priskänslig när det kommer till konsumtion av grönsaker, till viss mån verkar man ändå prioritera den inhemska stämpeln men om prisskillnaden är för tydlig, verkar den ekonomiska aspekten ta över köpbeslutet.

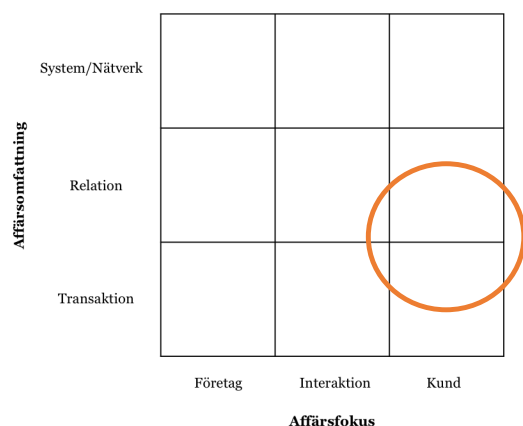
#### **4.4.3 Sammanfattning av konsumenter**

Detta kapitel om konsumenterna har gett en överblick över hur konsumenterna resonerar och tänker om sin egna konsumtion av tomater. Det har även framkommit

vissa aspekter som kan vara nyttiga ut företagets perspektiv att fundera över. Det framkommer tydligt att konsumenterna är kräsna och har höga krav på produkterna. Konsumenterna och framförallt de unga konsumenterna har blivit väldigt priskänsliga när det kommer till grönsaker och samtidigt kommer det fram att den inhemska stämpeln varit starkare förr. På samma sätt kan man konstatera att konsumtionen kan tänkas lida av dålig synlighet och speciellt hos de unga vuxna som kan tänkas kräva en annan typ av uppmärksamhet när det kommer till marknadsföring av dessa varor. Att få en inblick i hur konsumenterna tänker, ger ett fortsatt stöd för hur man skall gå tillväga i fortsättningen och även vidga vyerna för nya forskningsområden.

Om man skulle anpassa matrisen och i detta fall förstå hur konsumenterna tänker är det troligt att de intervjuade konsumenternas mentala modell skulle befinna sig i ett stadie mellan transaktion och relation. Detta på basen av att priset var en avgörande fråga för majoriteten av konsumenterna samtidigt som man lyfte fram relationen till olika företag.

**Figur 13 Kartläggning av konsumenternas mentala modeller**



Källa: Holmlund et al. 2017:217, modifierad

#### 4.5 Sammanfattning av resultat

I detta avsnitt kommer jag att sammanfatta de väsentligaste resultaten från växthusodlarna, packerierna och HeVi-avdelningarna. Först beskrivs en sammanfattande kartläggning av de intervjuade växthusparternas mentala modeller. Efter kartläggningen följer en sammanfattande del som behandlar egenskaperna av KDL som kunde kännetecknas hos de intervjuade växthusparterna, vilket ämnar beskriva graden av kundfokus.

#### **4.5.1 Växthusparternas mentala modeller**

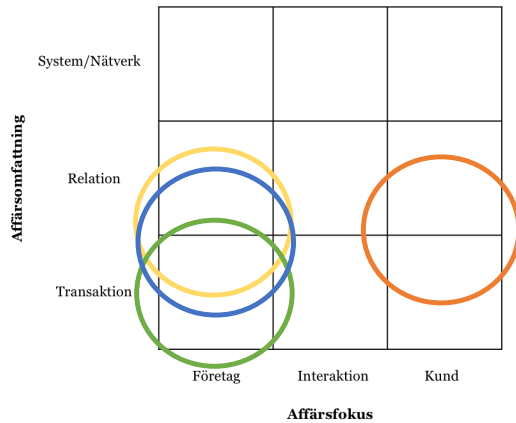
Genom resultatet framkom det att de mentala modellerna och grundläggande tankesätten hos alla växthusparter är väldigt företagsfokuserade. **Växthusodlarna** kan tolkas vara de mest företagsfokuserade. Enligt Holmlund et al. (2017) finns det även en så kallad organisationströghet när det kommer till att skifta tankesätt och man kan anta att växthusparternas mentala modeller inte har ändrats så mycket under de 20 senaste åren. Kundens involvering i växthusodlarnas mentala modell är väldigt låg eftersom företaget i huvudsak fungerar som utgångspunkt.

Hos **packerierna** kunde man se att utgångsläget var företaget men det existerade också ett visst fokus på kundrelationerna till de närmsta parterna. Detta formade företagets ageranden i form av hur man förhandlar med sina leverantörer och uppköpare. Som Holmlund et al. (2017) konstaterar, genomsyrar den mentala modellen ett företags tankesätt och här kommer det tydligt fram att man agerar i enlighet med denna. Man identifierar även samma typer av problem men tillvägagångssättet att agera gentemot vetskapen varierar, vilket Holmlund et al. (2017) och Pfeffer (2005) även hävdar i sina studier om mentala modeller.

Hos **HeVi-avdelningarna** var också det företagsfokuserade grundläggande tankesättet störst i likhet med växthusodlarna och packerierna. HeVi-avdelningarna hade även det som kunde tolkas som högsta graden av kundfokus, i den betydelsen att verkligen försöka leverera de produkter som konsumenten vill ha.

**Konsumenterna** är väldigt pridfokuserade och har höga krav på produkterna som säljs. I viss mån kan man anse att de inhemska varornas stämpel har blivit svagare men samtidigt värnar man och påpekar betydelsen av de inhemska grönsakerna i sina åsikter och tankar. En kartläggning av växthusodlarnas, packeriernas och HeVi-avdelningens mentala modeller illustreras nedan i figur 14.

**Figur 14 Kartläggning av parternas nuvarande mentala modeller**



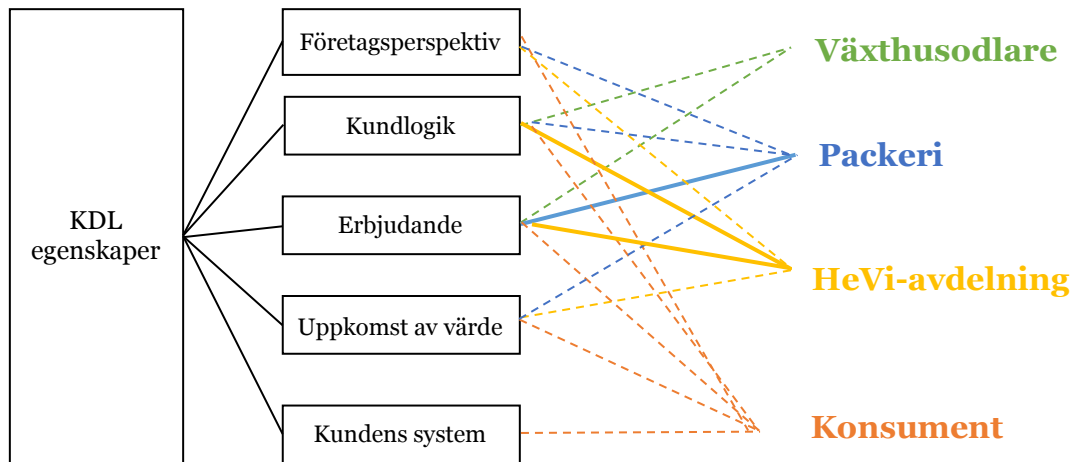
Källa: Holmlund et al. 2017:217, modifierad

Figur 14 illustrerar en sammanfattning av parternas nuvarande mentala modeller. Man bör observera att dessa har analyserats och tolkats utgående från individuella personers tankesätt och representerar således inte hela organisationer eller företag, utan endast utgör en grund för hur det kunde se ut. Det som Vänninen (2017) beskriver i sin rapport om att man misstänker att branschen mentalt är väldigt företagsfokuserad, håller samma linje som resultaten i denna avhandling.

#### **4.5.2 Växthusparternas kundfokus**

För att försöka analysera ett utgångsläge av kundfokus hos de utvalda parterna, valde jag att dra paralleller med egenskaperna av KDL för att försöka se om det fanns några gemensamma tankesätt och aspekter gällande kundfokus. Som vi såg i figur 11 av sammanfattningen av mentala modeller, är alla parter i ett ganska svagt utgångsläge när det kommer till ha kunden som utgångspunkt. Vilket även Vänninen (2017) uttryckte i sin tidigare redogörelse.

**Figur 15** Analys av parternas kundfokus i förhållande till egenskaperna av KDL



Källa: Heinonen et al. 2009; Heinonen & Strandvik 2015; modifierad

I figur 12 har jag sammanfattat de starka och svaga kännetecknen för växthusodlarna, packerierna och HeVi-avdelningarna. Här kan man se att både packerierna och HeVi-avdelningarna har starka kännetecknen för egenskapen erbjudande, vilket innebär att de är de parter som ansågs ha starkast förståelse för hur man formar sina erbjudanden med kunden i beaktande. Det andra starka kännetecknet kunde ses mellan HeVi-avdelningarnas förståelse för kundlogik, vilket framkom från båda respondenterna. Resultaten i denna avhandling tyder på att ju längre bort från konsumenten man är desto mindre kundfokuserad är man, i förhållande till KDL. I jämförelse med packerierna och Hevi-avdelningarna, är det tydligt att växthusodlarna är de som är minst kundfokuserade. Detta är något som man kunde ta fasta på för att utveckla i framtiden.

Denna sammanfattande bild ger en överblick över de utvalda parternas kopplingar. Här kan man se att det finns kopplingar till nästan varje egenskap. Det gick dock inte att urskilja några resultat som kunde påvisa en förståelse för kundens system. Som vidare konklusion av resultatet kan man konstatera att sättet man beaktar kunden i sina processer varierar hos växthusparterna. Gällande förståelsen för den kunddominanta logikens egenskaper varierar också uppfattningen. Huvudsakligen har man en svag förståelse för hur konsumenten kunde vara mer involverad i företagets processer men det som inte framkommer tydligt är framförallt hur man själva kunde vara en del av konsumenternas liv som gör att de kan uppfylla sina mål, vilket är en central del när det kommer till KDL (Heinonen & Strandvik 2015).

## 5 DISKUSSION

I denna del kommer jag att lyfta fram de mest intressanta delarna som framkom i den empiriska undersökningen samt diskutera vad dessa kan innebära. Inledningsvis presenteras själva forskningsresultatet följt av implikationer för kedjans parter. Avslutningsvis lyfts förslag till fortsatt forskning fram.

### 5.1 Forskningsresultat

I detta avsnitt lyfter jag fram de väsentligaste resultaten som framkom i denna avhandling. Detta för att belysa de resultaten som kan anses vara av störst intresse i denna avhandling.

Syftet med avhandlingen var att kartlägga parternas nuvarande mentala modeller samt analysera kundfokus. Kundfokus analyserades i förhållande till den kunddominanta logikens egenskaper (Heinonen et al. 2010). Kundfokus analyserades som hur väl man, genom sina tankegångar, placerade kunden i som utgångsläge i företaget. I denna avhandling framkom det tydligt att kunderna inte var utgångspunkt hos någon av växthusparterna, vilket gör att den egna definitionen av kundfokus varierade hos de utvalda parterna.

Det framkom tydligt att företagen själva fungerar som utgångspunkt hos alla kedjans parter, vilket inte var oväntat med tanke på de tidigare rapporterna av Vänninen (2017). I viss mån kunde man även urskilja ett relationsorienterat tankesätt. Det uppstod även varierande tankar och åsikter om i vilken grad kunden kunde fungera som utgångsläge. På basen av tankarna och reflektionerna om ett så kallat ”önskvärt läge” är det tydligt att parterna har en viss förståelse för hur man kunde förändra sitt företags processer i enlighet med en starkare kundorientering.

De mentala modellerna kan anses vara väldigt traditionella med företaget som utgångspunkt, men ju närmare parten varit i förhållande till slutkonsumenten, desto mera kunde man också skönja en ökad förståelse för kundens behov. Från växthusodlarna framkom det inga önskemål på att vara närmare slutkonsumenten, men i detta fall tyder det på att det kunde vara en fördel för växthusodlarna att ha en direkt dialog med slutkonsumenterna.

Eftersom den kunddominanta logiken kan anses vara extrem i förhållande till de nuvarande tankesätten när det kommer till kundfokus, var det tydligt att ingen av kedjans parter tillämpade denna logik i nuläget. Dock fanns det en varierad förståelse



hos de olika parterna som man kan anse att gynnar deras utveckling att förstå sig på hur viktig kundens roll är ens egna företagsprocesser. Packerierna och Hevi-medarbetarna visade en övertygande förståelse för dessa faktorer, men samtidigt inget som i dagsläget kunde tillämpas i verkligheten. Det framkom även att förändringstakten är väldigt trög och att informationsgången kan upplevas vara långsam, vilket går hand i hand med vad Heinonen & Strandvik (2015) säger om traditionella branschens sätt att kunna anpassa sig till nya tankesätt.

Man får uppfattningen om att de flesta parterna delvis känner sig handlingsförlamade när det kommer till förändring, risktagandet är således väldigt lågt. Slutsatsen för alla växthusparter gällande både mentala modeller och KDL är att man har väldigt företagsfokuserade mentala modeller och att det finns en väldigt begränsad förståelse för implementering av en kunddominant logik.

## **5.2 Implikationer för kedjans parter**

I detta avsnitt diskuterar jag vad avhandlingens resultat har för implikationer för de utvalda parterna. Den utförda kartläggningen är det utgångsläge som diskussionen bygger på.

Man kan konstatera att odlarna är de mest utsatta i denna problematik och man måste finna praktiska lösningar som är effektiva och hjälper odlaren att möta konsumenternas krav. Eftersom informationen om kundernas preferenser är ytterst central måste informationen från centralaffärerna nå växthusodlarna i en direkt och snabb kommunikation. Detta för att stöda växthusodlarnas anpassning och förändringstakt i förhållande till konsumenternas krav. Även om odlarna själva inte upplever att en direkt dialog med marknaden behövs, anser jag att den informationen endast skulle styra odlarnas arbete i rätt riktning.

Att fortsätta att arbeta mot ett mera kundfokuserat arbetssätt är viktigt och en fortsatt utveckling av växthuskedjans parters förhållningssätt och attityder till kundens betydelse är viktig att framföra. Man måste få en gemensam utgångspunkt när det kommer till att försöka möta konsumenternas krav och istället för att försöka ändra på konsumenternas beteende kunde man fokusera på att förändra sina processer för att möta förändringarna.

För att stärka de inhemska varornas roll måste man överväga vissa ekonomiska faktorer i centralaffärerna och prioritera de inhemska produkterna samt marknadsföra de till

deras fördel. Här kunde man även med hjälp av olika marknadsundersökningar försöka förstå kundernas behov bättre och forma sina egna strategier utgående från dessa. Även om man anser att man är väldigt kundfokuserade, tar det form på andra sätt i praktiken. Konsumenterna själva upplever att producenterna nödvändigtvis inte uppfyller deras krav och förväntningar. Detta innebär att företagens syn på vad deras kundfokus bidrar till kanske inte stämmer. Därför bör man ständigt uppdatera sig om vad det är som gäller och hur man skapar värde för kunden. Dessa tankegångar stöder även behovet för att forma sina processer med kunden som utgångspunkt, vilket KDL stöder (Heinonen et al. 2010).

Genom att inkludera konsumenternas åsikter i denna avhandling får man även fram hur vissa förhåller mot sin egna konsumtion och åsikter som kan leda till förbättringsförslag. Både packerierna och HeVi-avdelningarna hade en oro över framtidskonsumtionen från det unga-vuxna segmentet, vilket är en kritisk grupp. Detta kunde även bekräftas i resultatet från respondenterna som hörde till gruppen unga vuxna. En tydlig åsikt är att konsumenten anser att man bör modernisera konsumtionen av grönsaker. Man ansåg även att den inhemska stämpelns betydelse har minskat, vilket ger utrymme för förnyelse av detta. Man måste finna nya lösningar som helt enkelt moderniserar konsumtionen av inhemska grönsaker. Även att tillämpa differentieringsstrategier i form av synlighet på förpackningar tycks fungera eftersom det är vad konsumenterna konkret kommer ihåg och kan beskriva i efterhand.

Att konsumera grönsaker i större utsträckning kan anses vara en trend i dagsläget vilket även ger möjlighet för olika innovationer som leder till nya sätt att konsumera grönsaker och framförallt inhemska grönsaker. Som Heinonen och Strandvik (2015) hävdar kunde detta utformas genom att förstå konsumenternas subjektiva logik. Även om de ekonomiska förutsättningarna kan anses vara svaga, måste parterna vara villiga att prova på nya metoder för att kunna utvecklas.

### **5.3 Förslag till fortsatt forskning**

I detta avsnitt lyfter jag fram förslag till fortsatt forskning. Dessa förslag är både tankar som väcktes under arbetets gång samt förslag som baserar sig på resultaten i denna avhandling.

Eftersom denna avhandling endast fokuserade på ett fåtaligt antal av kedjans parter kunde det vara intressant att i en större undersökning få med flera respondenter och ha ännu djupare frågeställningar kring hur man i praktiken kunde tillämpa ett starkare

kundfokus. Denna avhandling utgör endast en tolkning av hur man tänker i dagsläget kring sitt eget kundfokus. I denna avhandling kunde man även se tecken på att ju längre från konsumenten man är, desto mindre kundfokuserad upplevs man vara. Därför kunde det vara intressant att gå in och undersöka specifika parter i kedjan där kundorienteringen kan anses vara mest bristfällig.

Trenden går mot ett mer kundfokuserat håll gällande de flesta branscherna vilket stöder motiven för att satsa på ett mer kundfokuserat tankesätt. Eftersom konsumenterna kan anses vara det viktigaste, även i företagets processer och utgångsläge, kunde det även vara intressant att fokusera forskningen mot ett konsumentperspektiv som kunde utgöra en motivationsfaktor för kedjans parter att våga ändra på sina nuvarande traditionella processer.

Att finna praktiska lösningar på hur man kan utveckla tankegångarna och bidra till förändring i hela kedjan bör det också forskas vidare om. Man måste finna metoder som skapar incentiv för alla växthusparter att sträva efter en kundfokuserad syn. Eftersom det inte finns några enkla lösningar till denna problematik, är det svårt att finna en entydig lösning som skulle passa alla parter väl. Därför är det viktigt att identifiera de mest kritiska parterna samt försöka förstå den eller de grundläggande orsakerna till problemen. Ett annat intressant område man kunde forska i är hur man i kedjan kunde nå ett optimalt samarbete och finna metoder för att kunna optimera förändringshastigheten hos alla parter. De flesta parterna kände en viss framtidsoro på grund av det hårda branschklimatet vilket ytterligare motiverar behovet av att finna praktiska lösningar.

Det framkom även ur de flesta intervjuer att de unga vuxna var en konsumentgrupp som man är oroliga över att mista. Eftersom den konsumentgruppen är av en betydande roll för framtida konsumtionsvanor, kunde det vara nyttigt att forska vidare inom dessa och försöka finna lösningar och metoder som kunde öka konsumtionen hos denna konsumentgrupp. De unga vuxna tenderar även att prova på nya produkter och anpassa sig till marknadens utbud, vilket även växthusproducenterna kunde beakta i sina processer. Fortsatta studier kunde utreda hur en mer kundfokuserad syn praktiskt ska implementeras i växthusbranschen, samt en djupare utredning som klargör de faktorer som upplevs som hinder för implementering av en mer kundfokuserad syn. Forskning som visar vilken nivå av kundfokus som är optimal i växthusbranschen i förhållande till branschens struktur, vore även gynnsam att undersöka.

## KÄLLFÖRTECKNING

- Deleuran, L. C. (2011). Innovation in vegetable seed production and the role of consumers in the organic and conventional babyleaf chains: the case of Denmark. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 26(2), 149-160.
- Elzen, B., Janssen, A. P. H. M., & Bos, A. P. (2017). Portfolio of promises: Designing and testing a new tool to stimulate transition towards sustainable agriculture. In *AgroEcological Transitions* (pp. 143-161). Wageningen University & Research.
- Eriksson, T., Halla, H., Jokinen, K., Jokinen, L., Kalliomäki, H., Karhu, S., Koivisto, A., Koponen, A., Mattila, T., Saarimaa, R., Suojala-Ahlfors, T., Särkkä, L., Varho, V., (2018). Elinvoimaa puutarhasektorin uudistumiseen ja kasvuun. Luke. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus. Tillgänglig: [http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/541504/luke-luobio\\_5\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/541504/luke-luobio_5_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Hämtad: 19.3.2018.
- Finne, Å., Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-intergrated marketing communication. *European Journal of Marketing*. 51(3), 445-463.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*, 24(3), 206-229.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2009). Rethinking Service Companies' Business Logic: Do we need a customer-dominant logic as a guideline?
- 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.
- Heinonen, K., & Strandvik, T., Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, Vol. 25 Issue: 2, pp. 104-123.
- Heinonen, K. (2014). Rethink customer centricity – the era of customer dominance. Tillgänglig: <http://mainoskatkolla.blogspot.fi/2014/03/dosentti-kristina-heinonen-rethink.html> Hämtad: 5.11.2017
- 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

- Holmlund, M., Strandvik, T., Lähteenmäki, I. (2017) "Digitalization challenging institutional logics: Top executive sense making of service business change", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 Issue: 1, pp.219-236
- Luukkainen, P. (2012). Strateginen ryhmä toimiala-analyysin osana. Diss. Helsinki: Aalto University.
- Lantmännen (2012). "Stabilt resultat för Lantmännen trots utmaningar i slutet av året". Tillgänglig: <https://lantmannen.com/en/about-lantmannen/press-and-publications/news/news-page/news/stabilt-resultat-for-lantmannen-trots-utmaningar-i-slutet-av-aret/449922> Hämtad: 1.10.2017
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, 85(2), 273.
- Mele, C., Colurcio, M., & Russo-Spena, T. (2014). Research traditions of innovation: Goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(6), 612-642.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3 upplagan. Stockholm: Liber.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd edition, Thousand Oaks: Sage.
- Pfeffer, J. (2005). Changing Mental Models: HR's Most Important Task. *Human Resource Management*. 44(2), pp. 122-128
- Rydén, P., Ringberg, T., & Wilke, R. (2015). How Managers' Shared Mental Models of Business–Customer Interactions Create Different Sensemaking of Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 31, 1-16.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall, London. 6th edition
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. 4 upplagan, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. Vol 21(3), pp. 491-503.

- Strandvik, T., Heinonen, K., & Mickelsson, K. J. (2013). How Customers Involve Service Providers. In *QUIS 13: Service Excellence in Management Proceedings of the QUIS13 International Research Symposium on Service Excellence in Management*, June 10-13 2013, Karlstad Sweden.
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241-252.
- Strandvik, T., & Heinonen, K. (2015). Essentials of customer dominant logic. *The Nordic School, Service Marketing and Management for the Future*, 111-127.
- Strandvik, T., Holmlund, M., Lähteenmäki, I. (2018). One of These Days, Things Gonna Change: How Do You Make Sense of Market Disruption?. Forthcoming in *Business Horizons*, May 2018.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- 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.
- Voima, P., Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J. & Arantola-Hattab, J., (2011), A Customer Ecosystem Perspective on Service. *QUIS 12: Advances in Service Quality, Innovation and Excellence*, pp. 1015-1024
- Vänninen, I. (2016). InnoVäxthus: Växthusnäringens problemformulering I Österbotten.
- Vänninen, I. (2017). InnoVäxthus – från tomatrike till innovativt växthuskluster.

## **BILAGA 1 BREV TILL RESPONDENTER**

InnoVäxthus-projektet har inlett ett samarbete med Svenska Handelshögskolan i Helsingfors (Hanken) för att undersöka det nuvarande läget av kundorientering och samarbete i distributionskedjan av växthusgrönsaker. Två magisteravhandlingar kommer att skrivas inom detta ämne som kommer att handledas av professorerna Kristina Heinonen och Tore Strandvik samt Åke Finne, lektor i marknadsföring från Hanken i Helsingfors.

Avhandlingsskribenterna är Rimmi Raj och Amanda Åkerlund. Rimmi påbörjade sin avhandling på hösten 2017 och Amanda påbörjar sin avhandling på våren 2018. Rimmis arbete bidrar till en grund för att göra växthusgrönsakernas värdekedja smidigare samt att klargöra kedjans gemensamma vision till kedjans olika aktörer. Rimmi inleder intervjukedet i slutet av november.

För avhandlingen kommer följande parter att intervjuas:

- Förädlare av växthusgrönsaker (fröfirmor) samt fröförsäljare av frön
- Växthusproducenter
- Packerichefer och / eller packeriernas försäljnings- och marknadsföringschefer
- Kategoriansvariga eller motsvarande i centralaffärer
- Affärers HeVi-avdelningschefer samt inköpare av färska produkter och även konsumenter.

***Jag hoppas på att ni kunde ställa upp på en intervju från er organisation och på så sätt bidra till en bättre fungerande matkedja. En intervju tar ungefär 0,5-1 timme av er tid.***

Irene Vänninen, projektledare av InnoVäxthus, kommer att hjälpa Rimmi med intervjuer i den utsträckning som den sistnämndas kunskaper i finska eller de intervjuades kunskaper i svenska inte räcker till. Detta för att hålla intervjun på det språk som båda parter väl behärskar. Om ni önskar att intervjun hålls på finska, fungerar Irene som intervjuare och Rimmi är med som åhörare. Alla intervjuer på svenska kommer Rimmi att hålla eftersom hennes modersmål är svenska.

Intervjuerna spelas in i syfte med att underlätta analysering av materialet. Alla inspelningar är konfidentiella och kommer endast att hanteras av Rimmi Raj och hennes handledare på Hanken. Namnen och platserna för intervjuade personer avslöjas inte i

avhandlingen, dvs respondenterna har anonymitetsskydd. Sekretessen garanteras genom ett sekretessavtal som visar hur materialet hanteras och hur det hänvisas till avhandlingen, så att anonymitet kvarstår.

Vi kommer att kontakta er snart på nytt för att höra om ni är villig att ställa upp på en intervju. Alternativt kan ni även kontakta Rimmi Raj genast genom e-post eller telefon och ange ert beslut gällande intervjun. Därefter ska Rimmi påbörja schemalägga intervjuerna.

Med vänliga hälsningar

Irene Vänninen (FT, DI)

projektledare av InnoVäxthus-projektet

<http://www.osp.fi/wp-content/uploads/2016/06/innovaxthus-broschyr.pdf>

Vasavägen 41, 64220 Närpiö

tfn. +358-50-593 2585

Rimmi Raj, avhandlingsskribent

Romgatan 5A 61, 00560 Helsingfors

Tfn. +358 442382737

rimmiraj92@gmail.com



**BILAGA 2 SEKRETESSAVTAL****Konfidentialitetsavtal  
för magisteravhandling inom Projekt Innoväxthus****Intervjuernas syfte:**

- Samla in material för att bilda en syn på den nuvarande kundorienteringen samt läget av samarbete i distributionskedjan av växthusgrönsaker
- Skapa en förståelse för personliga tankar kring branschens kommande utmaningar

**Intervjuernas konfidentialitet:**

- Respondendet 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.

---

Rimmi Raj

## **BILAGA 3 INTERVJUGUIDE**

### **Intervjuguide**

- Berätta kort om syftet och skriv under sekretessavtalet
- Personintroduktion
  - Namn, bakgrund, yrkeserfarenhet och befattning

### **Inledning**

- Beskriv er bransch och de ni anser vara de största utmaningarna för tillfället
- Hur bemöter ni förändringar i branschen?
- Utmaningar inom försäljningen
- Utmaningar inom konkurrensen
- Utmaningar inom kundbeteenden
  - Vad anser ni att kunde vara till hjälp för att lättare kunna bemöta marknadens krav?
  - Hur svarar ni på förändringarna, hur går det till i praktiken

### **Koppling mellan parterna**

- Kan ni rita upp hur er distributionskedja ser ut (be respondenten skissa en kedja)
  - Vilka problem tycker ni det finns här?
  - Hur kunde man enligt er förbättra/lösa dessa problem?
  - Vad tror ni krävs av andra för att bidra till förändring?
  - Vad tror ni krävs av er för att bidra till förändring?

### **Mentala modeller och kunddominant logik**

- För vem existerar ert företag?
  - Vem tycker ni är den viktigaste intressenten? Varför?
- Vad utgår ni från när ni skapar nya produkter/erbjudanden?
- Vad utgår ni ifrån när ni formar er verksamhet?
  - Tänker ni på kunden i era affärsprocesser?
  - Har ni någonsin reflekterat över egna tankesätt och hur ni fattar beslut inom företaget?
- Låter respondenten styra samtalet och berätta öppet om sina åsikter