



LUND
UNIVERSITY

Företagsekonomiska Institutionen

FEKGH19

HT 2019

Gynnas konkurrerande jordbrukare av samarbete?

En fallstudie av Äppelriket Österlen

Författare:

Denis Larsson 950603-7010

Lovisa Niilekselä 961011-7161

Ida Sundström 960401-5322

Ellen Traung 980930-8480

Kursansvarig:

Niklas Hallberg

Antal ord:

15 000

ABSTRACT

Title: Do competing farmers benefit from cooperation?

Seminar date: 2020-01-17

Course: FEKH19, Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management Undergraduate Level.

Authors: Denis Larsson, Lovisa Niilekselä, Ida Sundström and Ellen Traung

Advisor: Magnus Johansson.

Keywords: Cooperation, Competition, Agriculture, members, Co-opetition and cooperatives.

Purpose: The purpose of the thesis is to examine whether cooperation between competing players in the agricultural sector can result in cost benefits and competitiveness. This thesis intends to examine how the cooperatives in the agriculture sector operate, as well as advantages and disadvantages with the cooperation. Furthermore, to propose future possibilities for improvement.

Methodology: A qualitative single case study including seven interviews was conducted using an abductive approach. The abductive approach starts by using a deductive method where inductive elements are continuously added as the authors obtain new theoretical insights from earlier studies supplementing the empirical foundations.

Theoretical perspective: The theoretical framework used in this thesis is Co-opetition. The concept of Co-opetition explains that competitors working together can benefit both as individual companies but also that the industry itself can benefit from their cooperation. The introduction of the theory section defines the concept Co-opetition and later on presents previous studies of Co-opetition in the agricultural sector.

Empirical foundation: This single case study examines Äppelriket Österlen and its members. Äppelriket Österlen is an economic association which consists of 94 competing members who together cooperate in the Swedish apple industry. The membership enables economic and practical benefits, as well as some drawbacks for the members, which in turn affects the Swedish apple industry as a whole.

Conclusions: The study demonstrates that companies in the agricultural sector can obtain cost benefits, knowledge sharing, as well as higher prices, through cooperation with other companies in the same industry. The relationship between the producers has proved to be a cooperative-dominated relationship but an intermediary, in this case an advisor, is needed for better communication between the cultivators and between the cultivators and Äppelriket Österlen. The intermediary might help to prevent conflicts as well as to reduce opportunistic behaviors.

SAMMANFATTNING

Titel: Gynnas konkurrerande jordbrukare av samarbete?

Datum för slutseminarium: 2020-01-17

Kurs: FEKH19, Företagsekonomi: Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå.

Författare: Denis Larsson, Lovisa Niilekselä, Ida Sundström och Ellen Traung.

Handledare: Magnus Johansson.

Nyckelord: Samarbete, konkurrens, jordbruk, medlemmar, Co-opetition och kooperativ.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka huruvida samarbete mellan de konkurrerande aktörerna inom jordbruksbranschen kan leda till kostnadsfördelar och konkurrenskraft. Denna studie utreder hur samarbetet mellan konkurrerande företag i en del av denna bransch, fungerar, vilka för- och nackdelar som finns med samarbetet samt redogör för eventuella framtida förbättringsåtgärder.

Metod: Uppsatsen bygger på en kvalitativ enfallsstudie där sju intervjuer genomfördes. Metoden utgår från en abduktiv ansats där först en deduktiv metod tillämpas men där induktiva inslag tillkommer löpande då författarna inhämtar information från flera tidigare studier och teorier för att komplettera insamlad empiri.

Teoretiskt perspektiv: Co-opetition ligger till grund för uppsatsens teoretiska ramverk. Co-opetition innebär att konkurrenter som samarbetar kan gynnas som enskilda aktörer men att också branschen i stort kan gynnas av att aktörerna samarbetar. Teoriavsnittet inleds genom att begreppet Co-opetition definieras, och tar sedan upp studier inom jordbruksbranschen där begreppet har applicerats.

Empiri: Enfallstudien studerar Äppelriket Österlen och dess medlemmar. Äppelriket Österlen är en ekonomisk förening som består av 94 konkurrerande medlemmar som tillsammans samarbetar inom den svenska äppelbranschen. Odlarnas medlemskap möjliggör ekonomiska och praktiska fördelar, respektive nackdelar för medlemsodlarna och i sin tur den svenska äppelbranschen.

Resultat: Studien visar att företag inom jordbruksbranschen kan uppnå kostnadsfördelar, ökad kunskap och förbättrad marknadsposition genom samarbete med andra odlare i branschen. Förhållandet mellan medlemsodlarna inom Äppelriket Österlen har visat sig vara samarbetsdominerande. Samarbetet kan förbättras genom en mellanhand, i detta fall en rådgivare, mellan odlarna samt odlarna och Äppelriket Österlen. Denna aktör hade kunnat förbättra kommunikation och kunskapsspridande samt kunnat identifiera problem i samarbetet i syfte att motverka eventuella konflikter och opportunistiskt beteende.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	4
1.1 Praktisk bakgrund	4
1.2 Teoretisk bakgrund och problemidentifiering	5
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Avgränsningar	8
2. Teori	8
2.1 Co-opetition	8
2.2 Samarbete i form av strategiska allianser	11
3. Metod	19
3.1 Forskningsdesign och val av ansats	19
3.2 Primärdata och sekundärdata	20
3.3 Urval	25
3.4 Beskrivning av dataanalys	
3.5 Tillförlitlighet	26
4. Empiri	30
4.1 Äppelbranschen	30
4.2 Äppelriket Österlen	30
4.3 Äppelodlarnas medlemskrav	31
4.4 Äppelodlarnas arbetsuppgifter	32
4.5 Fördelar med medlemskapet	33
4.6 Risker och nackdelar med medlemskapet	35
4.7 Konkurrenssituation	37
5. Analys	40
5.1 Fördelar med medlemskapet	40
5.2 Förbättringsområden	42
5.3 Risker och nackdelar med medlemskapet	44
5.4 Konkurrenssituation	45
6. Slutsatser och diskussion	49
6.1 Slutsatser	49
6.2 Diskussion	49
6.3 Förslag till vidare forskning	51
6. Referenser	53
7. Bilagor	59
Bilaga A: Intervjuguide telefonintervju - Henrik Stridh	59
Bilaga B: Intervjuguide platsintervju - Henrik Stridh	59
Bilaga C: Intervjuguide äppelodlare	60

1. Inledning

1.1 Praktisk bakgrund

Jordbruksindustrin anses vara en av de äldsta industrierna i världen, och har haft en betydelsefull roll för Sveriges ekonomi (Nationalencyklopedien, u.å.). Ständig utveckling i branschen har resulterat i att det genomförts mycket forskning inom jordbruk, framförallt i och med utvecklandet av globala försörjningskedjor (Kvanta, 2016). Genom att enbart undersöka äppelodlingar i Sverige ser man att ungefär 75 procent av äpplen som säljs på marknaden är importerade (Kvanta, 2016). Sverige importerar mer och mer äpplen och även andra jordbruksvaror (Lantbrukets Affärstidning, 2018).

För många odlare utgör detta en utmaning då de behöver säkerställa en konkurrenskraftig position på en föränderlig marknad. Därmed har det genomförts många studier inom jordbruk, där ett populärt begrepp som det forskats inom är Co-opetition. Co-opetition kommer från de engelska termerna *cooperation* och *competition*, och begreppet innebär att företag inom samma bransch både konkurrerar och samarbetar samtidigt. Forskare har insett att det kan vara fördelaktigt att båda konkurrera och samarbeta i samma bransch för att öka lönsamheten för hela branschen samt de enskilda aktörerna inom branschen (Walley & Custance, 2010). Studier inom Co-opetition och jordbruk har genomförts världen över och har visat på hur Co-opetition effektivt gynnar odlare samt branschen de befinner sig i. I Kina visar exempelvis en studie av Luo, Zhang och Tan hur Co-opetition kan leda till förbättrade värdekedjor som har positiv påverkan på både miljö och bönder (2017).

Samarbetet inom Co-opetition relationer kan ske på olika sätt, med varierande grad av konkurrens. Exempel på dessa relationer kan antingen vara strategiska allianser eller kooperativ. Ett samarbete där det även ingår en viss grad av konkurrens är den svenska

ekonomiska föreningen, Äppelriket Österlen. En ekonomisk förening är en verksamhet som syftar till att främja dess medlemmars ekonomi (Bolagsverket, 2018). Äppelriket Österlen grundades som ett initiativ till att föra samman odlare samt för att effektivisera medlemmarnas verksamhet inom organisationen (Stridh). Föreningens uppgift är att marknadsföra, paketera, lagra och försälja dess 94 medlemmars äpplen (Äppelriket Österlen, 2019).

1.2 Teoretisk bakgrund och problemlösningsstrategier

Det har genomförts mycket forskning inom Co-opetition och jordbruk världen över (Parnell, 1995). Enligt Walley och Custances forskning framhävs fördelarna med att konkurrerande företag i jordbrukssektorn samarbetar tidigt (2010). Enligt Cygler och Sroka har graden av liknande resurser, närhet till kunderna och produktions skedet påverkat intresset för Co-opetition bland organisationer (2017). Om olika aktörer äger kompletterande resurser kan detta också skapa bättre Co-opetition då det skapas en synergi av gemensamma resurser vilka kompletterar varandra inom samarbetet. Andra immateriella faktorer som relationer mellan organisationerna, deras tillit till varandra och gemensamma intressen påverkar hur framgångsrikt samarbetet är. Likväl antalet samspelande aktörer påverkar utfallet av samarbetet (Cygler & Sroka, 2017).

Enligt Bengtsson och Kocks studier är både vertikala och horisontella relationer viktiga för att företag ska kunna utnyttja sina resurser på ett effektivt sätt (1999, 2000). Fördelar för konkurrerande företag som samarbetar är bland annat att kostnaderna för att utveckla en ny produkt fördelas på flera företag, ledtiderna förkortas och varje företag kan bidra med sin kärnkompetens. Företagen kan också besitta olika unika resurser som ibland utnyttjas bättre i gemenskap av andra företag. Företag kan exempelvis arbeta tillsammans inom R&D- aktiviteter men när det kommer till att lansera produkten väljer konkurrenterna

att tävla mot varandra och skilja på produkten. Företag kan också komplettera varandra inom andra områden såsom produktion, inträde till nya marknader, introduktion av en ny produkt (David & Slocum, 1992 & Mason, 1993, återgiven i Bengtsson & Kock, 1996), teknologier och kapacitet (Flanagan, 1993, återgiven i Bengtsson & Kock, 1996).

Det finns samtidigt forskning som tyder på att samarbete är svårt då konkurrenskraft kan leda till opportunistiskt beteende. Mjuka värden, som tillit, har stor inverkan på företagens beteenden som kan leda till att en part bryter mot en regel exempelvis (Cygler, Sroka, Solesvik & Dębkowska 2018). Organisationerna kan också vara oroliga för företagsspionage och informationsläckage vilket kan minska öppenheten i samarbetet. Konflikter inom Co-opetition kan också leda till minskad effektivitet och ökade transaktionskostnader. Företagen kommer heller inte vilja samarbeta fullt ut om samarbetets mål inte går helt i linje med företagets egna mål (Cygler, Sroka, Solesvik & Dębkowska 2018).

Enligt Bengtsson och Kock kan man förhindra problemen kopplade till samarbete mellan konkurrenter genom att införa en mellanliggande aktör som övervakar och kontrollerar handlingar aktörerna emellan (2000). Den mellanliggande aktören kan exempelvis vara en kollektivförening. Inom grupper av företag med gemensamma strategier, så kallade strategiska grupper, är konkurrensen ofta mindre intensiv och aktörerna vill undvika rivalitet då de är ömsesidigt beroende av varandra (Bengtsson & Kock, 2000).

Co-opetition poängterar vikten av individualism mellan konkurrenter och att företag bör fokusera på strategier som antingen främjar låg respektive hög rivalitet (Brandenburger & Nalebuff, 1997; Bengtsson & Kock, 1999). En Co-opetition strategi kan även vara väsentligt för internationell konkurrenskraftighet, speciellt inom horisontella samarbeten mellan konkurrenter (Jorde & Teece, 1990). Gnyawali och Park har dock konstaterat en oro över möjligheten för maskopi (2011). Det kan också finnas en problematik med att samarbeta för

att skapa mervärde för alla aktörer involverade. Bland de enskilda aktörerna kan det finnas en frestelse i att agera opportunistiskt för att appropriera en större andel av det skapade värdet (Gnyawali & Park, 2011; Lavie, 2007; Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Således involverar Coopetitive relationer en hög grad av ömsesidighet och potentiella konflikter. Det är därmed viktigt att undersöka, samt identifiera hur och i vilka situationer och sammanhang företag väljer att engagera sig i Co-opetition (Johansson, Kärreman & Foukaki, 2019).

En studie som utförts av Svenska Lantbruksuniversitetet, SLU visar hur marknadens prisnivå påverkas av stora kooperativ. Inom flera marknader av livsmedelsråvaror har de stora kooperativa företagen möjligheten att bestämma marknadens prisnivå då deras utbudna volym pressar marknadens prisnivå (Björklund & Nilsson, 2003). Mindre företag blir då istället pristagare när de större företagen sänker sina priser genom en låg genomsnitts kostnadsnivå.

Samarbeten mellan konkurrenter i jordbruksbranschen har funnits under en längre tid vilket resulterat i mycket forskning i ämnet. Tidigare studier har undersökt om det är positivt eller negativt för företag att använda sig av Co-opetition. Vidare, om det går att implementera en Co-opetition strategi eller om det krävs en mellanliggande hand som kontrollerar samarbetsområdena mellan aktörerna för att strategin ska kunna implementeras framgångsrikt. Trots ökat hot från lågprisimport för de svenska jordbrukarna, finns det idag ingen specifik studie gjord på Sveriges jordbruk och hur Co-opetition kan leda till en förstärkt position på marknaden. Denna studie undersöker därför om det är Co-opetition som ligger till grund för den fortsatta starka positionen på marknaden bland svenska odlare. Detta för att ta reda på om den nuvarande konkurrenssituationen påverkar den svenska marknaden positivt och de enskilda odlarna positivt, eller om relationerna mellan odlarna bör förändras för förbättrad marknadsposition. Studien avser även undersöka om den Co-opetition relation som idag existerar går att förbättra och i sånt fall, på vilket sätt den bör förbättras.

1.3 Syfte och frågeställning

Huvudsyftet med uppsatsen är att undersöka huruvida samarbete mellan konkurrerande aktörer inom jordbruksbranschen kan leda till kostnadsfördelar och konkurrenskraft. Denna studie utreder hur samarbetet mellan konkurrerande företag i en del av denna bransch, fungerar, vilka för- och nackdelar finns det med samarbetet samt redogör för eventuella framtida förbättringsåtgärder. Studien avser att bidra med ett teoretiskt inslag till hur samarbetet bör se ut rent organisatoriskt. Samt vara av praktisk betydelse då den syftar till att förklara företagens förstärkta position på marknaden, genom samarbetet mellan konkurrenterna. Syftet i uppsatsen mynnar ut i följande frågeställning: *Hur resulterar samarbete mellan konkurrerande svenska jordbrukare i en förstärkt marknadsposition?*

1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till den svenska jordbruksbranschen som är utsatt för konkurrens, delvis i form av lågprisimport. Inom denna bransch har studien vidare smalnats av till en analys av äppelbranschen och vidare bestämt Äppelriket Österlen och dess medlemsföretag. Denna avgränsning har gjorts då författarna har geografisk närhet till Skåne där Äppelriket Österlen och majoriteten av dess odlare verkar.

2. Teori

2.1 Co-opetition

Co-opetition innebär att konkurrerande företag kan dra nytta av att samarbeta. Interaktioner mellan olika organisationer kan leda till ökat mervärde för båda parter (Brandenburger & Nalebuff, 1997) samt leda till ökat värdeskapande för hela marknaden (Janse, 2019).

Brandenburger och Nalebuff menar att aktörerna inom en och samma bransch bör fokusera på marknads potential i sin helhet istället för enbart individuella marknadsandelar, då detta kan leda till egen vinning i slutändan (1997).

Bengtsson och Kock gjorde Co-opetition till ett mer väletablerat begrepp när de publicerade sin vetenskapliga artikel om skillnader i vertikala och horisontella relationer (2000). De menar att tidigare forskning har behandlat begreppen konkurrens och samarbete separat men att man istället borde se dem i relation till varandra. De mest komplexa, men också fördelaktiga relationen mellan konkurrenter är när de samarbetar med varandra (Bengtsson & Kock, 2000).

James och Dave Crick definierar Co-opetition som en dynamisk och paradoxal relation som uppstår när två företag samarbetar i vissa områden och samtidigt konkurrerar inom andra (2019). Begreppet Co-opetition utmanar antaganden i moderna teorier som förespråkar konkurrens och rivalitet mellan företag inom olika branscher. I vissa fall, då företag har begränsade resurser och kapabiliteter, kan företag via samarbete med konkurrenter få tillgång till nya resurser, kapabiliteter och möjligheter. Detta ger möjlighet till en förbättrad prestation för företagen än om de var för sig hade använt sig av individualistiska företagsmodeller. Co-opetition kan därmed leda till ökat värdeskapande mellan företag, förbättra industristandarder och prestanda (Crick & Crick, 2019).

Crick och Crick menar även att Co-opetition är en process som utvecklas inom ramen av samarbete och konkurrens-strategier och dessa kan både vara informella och formella (2019). Därmed bör chefer vara medvetna om skrivna och oskrivna regler som används i samspel mellan samarbete och konkurrens. Strategierna måste också vara stabila för effektiv förbättring av företags prestation. Samarbetet ställs inför graden av rivalitet och därmed är det viktigt att veta var samarbetet slutar och konkurrensen fortsätter (Crick & Crick, 2019). Det är enligt Crick och Crick av stor vikt att företagen har anledningar att samarbeta och att dessa samsarbetsaktiviteter ger nytta till alla involverade aktörer (2019).

Co-opetition kan också studeras utifrån horisontella och vertikala relationer. Vissa affärsenheter arbetar med konkurrenternas motsvarande affärsenhet, medan andra

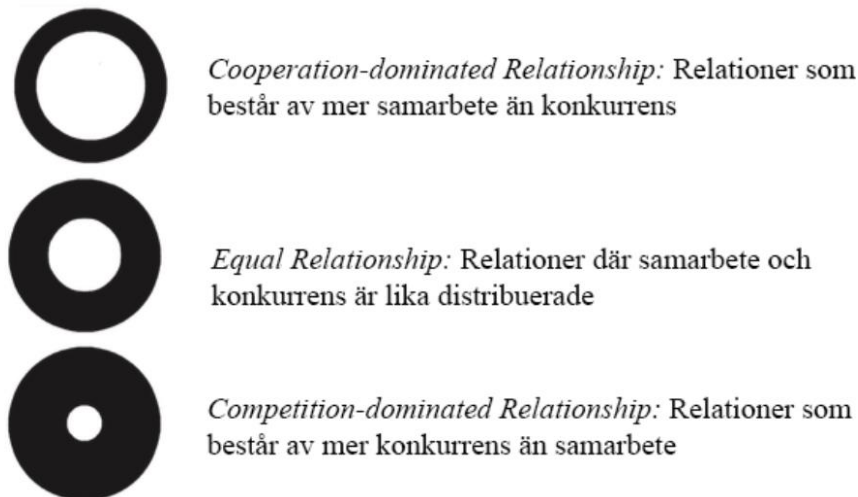
affärsenheter konkurrerar på traditionellt vis. De horisontella relationerna är ofta informella och osynliga för allmänheten. Inom horisontella relationer är förhållanden mellan konkurrenter mer komplicerade då alla aktörer arbetar för att nå sina mål tillsammans. Horisontella förhållanden ses som en konsekvens av konkurrenters relationer till köpare och leverantörer (Bengtsson & Kock, 2000).

Vertikala relationer är ofta lättare att identifiera då de är synliga mellan aktörer i en distributionskedja. De byggs på att köpare och säljare har gemensamma intressen som får dem att interagera (Bengtsson & Kock, 2000). Samtidigt kan det finnas relationer som tvingar aktörer att samarbeta på grund av ömsesidigt beroende där olika aktörers intresse kanske inte kan uppnås samtidigt.

I ett kooperativt förhållande där man delar ett varumärke finns det risk att om den ena parten blir involverad i någon form av skandal kan detta ha betydande negativa konsekvenser för alla involverade parter. Vidare finns det även risk för opportunistiskt beteende som att den ena parten kan bestämma sig för att avsluta samarbetet när dess rykte eller kunskap växt tillräckligt starkt för att arbeta självständigt. Det nämns även att desto mer resurser som delas mellan de involverade aktörerna, desto mer ökar risken för värde appropriation (Chiambaretto, Gurău, & Le Roy, 2016).

För att relationen ska benämnas Co-opetition ska den innehålla element både från konkurrens och samarbete. Om ett element saknas benämns relationen som endast konkurrerande eller samarbetande (Bengtsson & Kock, 2000). Konkurrenter definieras enligt Bengtsson och Kock som aktörer som producerar och marknadsför samma produkter (2000). Traditionellt sett benämns relationen mellan konkurrenter som rivaliserande och motstridig. Enligt neoklassisk nationalekonomisk teori anses intensiv konkurrens leda till att företag blir mer innovativa och utvecklar hållbara konkurrensfördelar (Porter, 1990). Detta då konkurrens är beskrivet som direkt rivalitet vilket uppstår då företaget är beroende av strukturella

förutsättningar inom branschen. Horisontella relationer kan enligt Bengtsson och Kocks studie innehålla varierad mängd konkurrens. Deras forskning definierar tre typer av Co-opetition beroende på hur mycket aktörerna samarbetar eller konkurrerar, vilka illustreras i *Figur 1* nedan (2000).



Figur 1. Olika typer av relationer som består av samarbete och konkurrens (Bengtsson & Kock, 2000)

2.2 Samarbete i form av strategiska allianser

Co-opetition kan uppstå i flera former, allt ifrån små interaktioner mellan företag till större interaktioner inom exempelvis strategiska allianser och samriskföretag, så kallade *Joint Ventures* (Ritala, Hallikas, Sissonen, 2008). I en studie skriven av Kozyra framgick det att strategiska allianser är en form av ett samarbete mellan två eller flera parter med gemensamma mål där de involverade aktörerna strävar att möta varandras behov som är till fördel för de inblandade parterna (2012). Oftast är strategiska allianser baserat på ett kontrakt eller avtal mellan direkta eller indirekta konkurrenter. Därmed är Co-opetition ett bredare koncept och strategiska allianser är en del av Co-opetition (Kozyra, 2012).

Både inom traditionell ekonomisk teori om konkurrens, samt tidigare forskning om strategiska allianser antas det att man måste öka samarbetet samtidigt som man minskar

konkurrensen för att få en lyckad allians (Bengtsson & Kock, 2000). Att i ett förhållande kombinera båda, utan att försöka minska ena för att öka andra, har ofta förbisetts.

2.3 Tidigare forskning om Co-opetition och jordbrukssektorn

Samarbete i distributionen av jordbruk har en lång historia och startade med Rochdale Cooperative i England 1844. Lawson, Guthrie, Cameron, och Fischer har studerat olika små jordbrukares försäljningsmarknader där konkurrenterna har mycket gemensamt (2008). När jordbrukare har sett potentiella fördelar med att samarbeta med varandra har de etablerat ett jordbrukskooperativ. Man tror att jordbrukare har kommit till att bli ömsesidigt beroende av varandra genom dessa etablerade jordbrukskooperativ (Lawson, Guthrie, Cameron & Fischer., 2008). Olika samarbetsområden mellan jordbrukarna var dels att dela utrustning på marknaderna, ge lätnad till varandras båsar, dela kampanjer på marknaden, dela idéer, dela kostnader på marknadsdagar, hänvisande av kunder, sälja varandras produkter och uppmuntra nya handlare till marknaden. Studien visade däremot att desto längre man varit aktör på marknaden desto mer samarbetade man med andra på marknaden. Samt att producenterna i studien under de senaste åren i allt större utsträckning har nått ut till sina konsumenter genom direkt distribution och jordbruksmarknader. Däremot går det inte att fastställa någon korrelation mellan samarbetet, prestation och högre marginaler då andra faktorer också påverkar detta (Lawson et al., 2008).

Annan forskning som utförts inom jordbruk är analyser av jordbruksexportörer i sydöstra Spanien och deras relation till sina distributörer. Vanligen exporterar dessa till stora livsmedelskedjor i resterande Europa. Distributionskedjan mellan de mindre exportörerna och de större livsmedelskedjorna, har resulterat i positiv korrelation mellan fördelar för aktörerna och Co-opetition. Studien visar att främst små marknadsföretag inom jordbruk, som enskilt har en låg förhandlingsstyrka, har möjlighet att ta del av resurser som behövs för att nå ut

internationellt genom samarbete mellan konkurrenter. Studien har även visats ge stora negativa effekter på jordbruksföretagen om konkurrensen mellan exportörerna är för stor. Ett sätt att lösa detta är genom uppmuntran av samarbete i branschen (Galdeano-Gomez, Perez-Mesa, Lynn Giagnocavo, 2015).

Walley och Custance gjorde under 2010 en rad andra studier inom Co-opetition och jordbruk. Studierna visade att fördelarna med Co-opetition kan vara fler än bara ekonomiska men att anledningen till att man samarbetar och konkurrerar ofta är kopplad till ekonomiska fördelar. Co-opetition för med sig både kunskapsdelning och lärande aktiviteter enligt Walley och Custance (2010). Alla fallstudier som denna artikeln hänvisar till, visar på att de företag som hade Co-opetition också hade en konkurrenskraftig fördel som tog sig i form på olika sätt (Walley & Custance, 2010). Studierna visade också på att det som avgjorde om samarbetet var framgångsrikt till stort del handlade om hur ledarna organiserade organisationen och såg på samarbetet. Det är enligt Walley och Custance således viktigt att inte endast organisera och leda samarbetet utan även vara en förebild med en Co-opetition-approach vilken inspirerar medarbetare (2010). Många aktörer och beslutsfattare inom jordbrukskedjan var enligt dem engagerade och samarbetade med andra, trots att de själva inte visste det. De kunde därmed ta beslut som inte gynnade samarbetet då de såg sig själva som konkurrenter med de andra aktörerna vilket självklart inte var gynnsamt (Walley & Custance, 2010).

I vissa fall är de kooperativa relationerna komplicerade och komplexa vilket ställer krav på de anställda (Walley & Custance, 2010). Studier har visat att människor endast kan hantera en typ av relation samtidigt, alltså antingen samarbete eller konkurrera med varandra. Komplexiteten kan därför leda till konflikter som måste hanteras på ett genomarbetat sätt enligt Walley och Custance (2010). Relationerna i dessa fall kan således endast hanteras av flexibla och anpassningsbara individer. Forskningen visar att trots att det är vanligast med samarbete

uppströms exempelvis genom delad forskning och utveckling är det även möjligt att samarbeta nedströms exempelvis genom marknadsföring av produkterna (Walley & Custance, 2010)

En studie som gjordes på Co-opetition inom vinsektorn visade att Co-opetition uppvisas via två olika aktiviteter, resursdelning och kapabilitetsdelnings aktiviteter. Resursdelningsaktiviteterna involverade ett mer konkretiserat samarbete genom gemensamma kampanjer, utrustning och produktionsfaciliteter medan kapabilitetsdelnings aktiviteterna innefattade mer immateriella resurser såsom kunskap och information (Crick & Crick, 2019). Dessa två delningsaktiviteter ledde till att konkurrerande företag kunde förbättra sin prestation, exempelvis försäljningen. Vidare visade sig att Co-opetition som strategi tillät organisationer tillgång till fler möjligheter såsom inträde till nya marknader som endast var möjligt om de hade tillgång till konkurrerande företags resurser och kapabiliteter. Om företagen hade konkurrerat individualistiskt hade detta inte varit möjligt (Crick, 2018).

Pickernell, Christie, Rowe, Putterill, Thomas, och Griffiths studie undersöker om användandet av internet teknologi inom jordbrukssektorn är gynnsamt (2004). Samt hur små och medelstora företag som gör detta inom samma nätverk gynnas av att organisera sig tillsammans på internet. Klang, Ihlstrom och Olsson anser att företagsnätverket erbjuder stabila informationskällor om marknadsrelationer som företagare kan använda som konkurrensfördelar i allmänhet (Klang, Ihlstrom & Olsson, 2002, återgiven i Pickernell, Rowe, Putterill, Thomas & Griffiths, 2004). De ser vidare användningen av informationsteknologi och Internet som ett sätt att tillåta dessa nätverk att utvecklas mellan små och medelstora företag, vilket möjliggör marknadsinformation med låg kostnad av hög kvalitet. Små och medelstora företag som samarbetar kan marknadsföra sig själva som om de vore en stor organisation under ett och samma varumärke. På så sätt konkurrera på en global marknad (Pickernell et al., 2004). Det finns dock risker för branschen att använda sig av informationsteknologi. Jordbruksbranschen för små- och medelstora företag är komplicerad och komplex och det

ett smalt synsätt (Kusunoki, 2004, återgiven i Chien, 2016), så hjälper samarbete till att få idéer och kunskap från externa aktörer (Inkpen, 1996; Ellinger, 2000, återgiven i Chien, 2016).

I en tidigare studie av bönder i Kina undersöks hur bönder skulle kunna förenkla vissa processer i värdekedjan genom Co-opetition (Zhang et al., 2017). Grödresten som bönderna får i överskott kan användas som biokraftmassa för att producera ett mer miljövänligt energialternativ. Då bönderna är utspridda och inte nödvändigtvis har resurser att samla in och leverera grödresterna till lämpliga fabriker resulterar detta ofta i att man inte utnyttjar resurserna till dess fulla kapacitet. Co-opetition strategin i studien innebär att det införs en mellanhand som har hand om insamlingen och leveransen av grödresterna från bönderna till fabriken i fråga. Studien visar på hur Co-opetition skulle vara den mest gynnsamma strategin som leder till högst vinst för hela värdekedjan samt fabriken som behandlar grödresterna (Zhang et al., 2017). Studien tar även upp "Free-ride" problemet, där vissa bönders samverkan kommer gynna även dem som inte är så samarbetsvilliga. Vid dessa fall krävs omstrukturering för att motverka Free-ride odlare (Zhang et al., 2017).

En studie om Co-opetition och fruktproduktion inom Sicilien visade att det fanns möjlighet för de italienska bönderna att använda sig utav Co-opetition som strategi. Co-opetition skulle kunna möjliggöra för odlarna att vinna stora marknadsandelar och därmed en internationalisering av små fruktodlare. Det visade sig att det fanns mycket utrymme och potential för tillväxt och att Co-opetition som strategi skulle kunna möjliggöra denna tillväxt. Då denna industri fortfarande befinner sig inom en elementär fas, kommer den större delen av fruktproduktionen från de norra delarna i Italien och från utlandet. Dessa karaktäriseras av Co-opetition och studien visade vilken påverkan denna hade på verksamheten och specifikt hur priset på frukterna ökas inom den vertikala kedjan. Dock fanns det en låg vilja av de sicilianska

bönderna att investera i den egna frukt produktionen (Crescimanno, Schimmenti, Galati, Siggia, & Farruggia, 2013).

Tabell 1. Översikt av tidigare teman som undersökts inom *Co-opetition*

Tema	Författare	Lösningar/fördelar	Utmaningar/nackdelar
Samarbetsområden	Lawson et al., 2008	Studien visar att små jordbrukare på försäljningsmarknader potentiellt kan gynnas av att samarbeta inom en rad olika områden. Studien visar också att desto längre man varit aktör på marknaden desto mer samarbetade man med andra aktörer på marknaden.	Det går inte att fastställa någon korrelation mellan samarbetet och prestation, högre marginaler då andra faktorer också påverkar dessa faktorer.
Export	Galdeano-Gomez et al., 2015	Studien visar att framförallt små marknadsföretag inom jordbruk gynnas av samarbete mellan konkurrenter då de har möjlighet att ta del av resurser som behövs för att nå ut internationellt.	Studien visar dock på att om konkurrensen mellan exportörerna är för stor så kan detta ge stora negativa effekter på jordbruksföretagen. Ett sätt att lösa detta är genom uppmuntran av samarbete i branschen.
Fördelar med Co-opetition	Walley och Custance, 2010	Studien visar att fördelarna med Co-opetition kan vara fler än bara ekonomiska men att anledningen till att konkurrenter samarbetar ofta är kopplade till ekonomiska fördelar. Co-opetition för med sig både kunskapsdelning och lärande aktiviteter. De företag som utnyttjar sig av Co-opetition har också en konkurrenskraftig fördel som tar sig i form på olika sätt.	Det som avgör om samarbetet är framgångsrikt handlar till stor del om hur ledarna organiserar organisationen och ser på samarbetet. Det är således viktigt att inte endast organisera och leda samarbetet utan även vara en förebild med en Co-opetition inställning vilken inspirerar medarbetare.
Resurs och kapabilitetsdelnings aktiviteter	Crick och Crick, 2019	Studien visar att Co-opetition uppvisas via resurs och kapabilitets-delningsaktiviteter. Dessa aktiviteter ledde till att företag kunde förbättra sin prestanda samt få tillgång till fler möjligheter såsom inträde till nya marknader.	Endast möjligt om företagen har tillgång till konkurrerande företagsresurser och kapabiliteter via Co-opetition. Om företagen hade konkurrerat individualistiskt hade detta inte varit möjligt.

IT, marknadsinformation och marknadsföring	Pickernell et al., 2004	Användningen av informationsteknologi och Internet tillåter nätverk att utvecklas mellan små och medelstora företag. Detta möjliggör marknadsinformation med låg kostnad av hög kvalitet. Samt gemensam kostnadseffektiv marknadsföring som om företagen vore en stor organisation under ett och samma varumärke, vilket möjliggör konkurrens på en global marknad.	Det finns en risk att det genom användningen av informationsteknologin bildas ett gap mellan de som använder teknologin och de som inte gör det. De som inte använder informationsteknologi, hamnar då efter. Detta visar på hur komplicerad och komplext användandet av informationsteknologi i jordbruksbranschen är.
Överlevnad på pressad global marknad	Chien, 2016	Studien visade hur Co-opetition har införts bland jordbrukssamhällen i Taiwan, via initiativ av Taiwans regering. Projekten ledde till jordbrukarnas överlevnad och visade därmed på att Co-opetition är viktigt för små jordbrukares överlevnad på en pressad global marknad. Vidare förklarades hur samarbete sker både uppströms och nerströms inom jordbrukssektorn samt hur Co-opetition kan främja forskning och utveckling.	Man kan däremot inte fastställa något tydligt mönster som visar inom vilka aktiviteter jordbrukarna mest samarbetar. Chien kommer enbart fram till att de statligt drivna Co-opetition programmen demonstrerade fler samarbeten i nedströms-aktiviteterna än uppströms-aktiviteterna.
Resursutnyttjning	Zhang et al., 2017	Studien visar hur Co-opetition som strategi skulle förenkla processer i värdekedjan och därmed nå bönderna i Kina potentiellt bättre resursutnyttjning.	Det kan uppstå "Free-ride" problem där vissa bönder är mer samarbetsvilliga än andra, men ändå gynnas av Co-opetition. Krävs en viss omstrukturering samt belöningsystem för att förhindra detta.
Co-opetition som strategi	Crescimanno et al., 2013	Studien visade hur Co-opetition kan möjliggöra vinster av marknadsandelar och potentiell internationalisering för italienska fruktodlare. Studien visar även vilken påverkan Co-opetition har på verksamheten och specifikt hur priset på frukterna ökas inom den vertikala kedjan.	Finns redan stora etablerade aktörer som står för den större delen av frukt produktionen och därmed en låg vilja av de sicilianska bönderna att investera i sin egna produktion.

3. Metod

3.1 Forskningsdesign och val av ansats

Uppsatsen bygger på en kvalitativ enfallstudie där den primära målenheten som har studerats är Äppelriket Österlen och dess medlemmar (Yin, 2009). En lämplig metod för forskningsdesignen var kvalitativ forskning och kvalitativa intervjuer då det gav en intensiv och detaljerad examination av äppelodlarna och Äppelriket Österlen. Uppsatsen skrevs utifrån en ideografisk metod, med syfte att urskilja särskilda drag från ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2015) för att förklarade de unika omständigheterna för äppelbranschen i Sverige.

En analysenhet undersöktes i denna enfallsstudie. Enfallsstudien är av representativ karaktär, där samarbetet mellan äppelodlare inom Äppelriket Österlen syftar till att ge information om Co-opetition inom jordbruksbranschen (Yin, 2009). Enfallsstudien valdes för att inte lägga för mycket vikt på de olika odlarnas uppfattning, utan för att hålla fokus i studien riktad mot hur samarbetet fungerar på ett mer generellt plan (Yin, 2009).

Uppsatsen följer en abduktiv ansats (Patel & Davidson, 2011). Studien utgick från Co-opetition och för att hitta empiriska stöd för begreppet användes kvalitativa studier. I ett första steg av studien användes en deduktiv metod, där det genomfördes en omfattande teoretisk insamling om Co-opetition. Därefter utformades olika teman baserat på den teoretiska insamlingen som jämfördes med data från de kvalitativa intervjuerna under empirin. Efterhand tillkom det induktiva steg då intervjuerna och analysen av intervjuerna skedde löpande. De induktiva stegen innebar att empirin undersöktes och nya teman gestaltades, därigenom inhämtades mer teorin för att kunna jämföra den med den empiriska data som inhämtats. Detta resulterade därmed i den abduktiva ansatsen, där det ständigt skedde en återkoppling mellan teorin och empirin (Alvehus, 2013).

Studien jämförde resultatet med tidigare forskning av Co-opetition som påpekar att samarbete mellan konkurrenter leder till fördelar för involverade parter. Studien testar således om det är samarbetet mellan jordbrukarna som resulterar i en starkare position på marknaden eller om andra oberoende variabler påverkar marknadspositionen. De oberoende variablerna som observerades var arbetsuppgifterna som odlarna samarbetade inom och den beroende variabeln var förstärkt position på marknaden.

3.2 Tillvägagångssätt och datainsamling

Studien utgick från begreppet Co-opetition och därefter valdes relevant fall att studera för att utöka förståelsen av begreppet. En systematisk litteraturgenomgång gjordes för att öka trovärdigheten (Bryman & Bell, 2017). Först samlades det in data på Co-opetition och tidigare forskning då Co-opetition har applicerats på jordbruksbranschen och vad utfallet i dessa studier har varit. Detta var av hög relevans för denna studie, då en omfattande genomgång av litteraturen stärker författarnas trovärdighet på det utforskade området (Bryman & Bell, 2017). Det var viktigt att tolka och ha en kritisk inställning till information, teorier och åsikter som andra forskare framfört för att kunna använda studierna som stöd för egna åsikter och argument i denna studie (Bryman & Bell, 2017). Därefter genomfördes kvalitativa intervjuer för att kunna jämföra dessa med sekundärdata på Co-opetition som insamlats. Det explicita tillvägagångssättet förklaras vidare nedtill.

3.2 Primärdata och sekundärdata

Primärdata samlades in med hjälp av kvalitativa intervjuer. Äppelrikt Österlens hemsida användes för att få kontaktuppgifter till Henrik Stridh som är föreningens verkställande direktör, VD, samt till äppelodlare som är medlemmar i föreningen. Dessa kontaktades sedan via mail eller telefon där en förklaring av studien presenterades och objektens intresse av att

medverka i studien tillfrågades. Efter en genomgång av teorins olika teman utformades passande frågor till intervjuobjekten. Frågorna delades in i nya teman för att försäkra sig om att intervjuerna följde en röd tråd och för att förenkla förståelsen av frågorna. Detta lade grunden för en intervjuguide som användes under intervjuerna för att försäkra sig om att relevant data och betydelsefulla följdfrågor insamlades (Bryman & Bell, 2015).

Intervjuerna var av semistrukturerad form då det ansågs mer passande för kvalitativa studier, än strukturerade intervjuer. Den största skillnaden ligger i att vid strukturerade intervjuer krävs det en struktur som maximerar mätning av nyckelbegrepp för att säkerställa en viss reliabilitet, vilket är mer passande vid kvantitativa studier. Då denna studie är kvalitativ var det mer passande med semistrukturerade intervjuer då det tillåter en analys av det generella av frågeställningarna för att få fram Äppelriket Österlens och äppelodlarnas egna uppfattningar och synsätt. Därav var det viktigt att vara flexibel under intervjuerna för att samla in användbar data och för att kunna få djupare svar på vissa frågor (Bryman & Bell, 2015).

Studiens data är inhämtad från två slags intervjuformer, varav de flesta var telefonintervjuer och en var på Äppelriket Österlens kontor. Telefonintervjuerna med äppelodlarna varade i ungefär 15-30 min och bestod av 20 antal frågor. Alla olika intervjuer med äppelodlarna genomfördes enligt samma intervjuguide, men om otydligheter uppkom fanns möjlighet för ytterligare förtydligande frågor och följdfrågor. Frågorna syftade till att bidra med data till analys och diskussion för att besvara kunna studiens frågeställning (Bryman & Bell, 2015). Telefonintervjun med Stridh varade i 20 minuter och bestod av 23 antal frågor. Frågorna till äppelodlarna och Stridh skiljde sig åt, men omfattade samma teman om äppelbranschen, konkurrens och samarbetet i fråga.

Telefonintervjuerna valdes då de ledde till lägre kostnader och enklare administration bland de involverade än vad intervjun på plats gjorde. Intervjuerna genomfördes med minst två författare närvarande, där en höll i intervjun och den andra spelade in. Intervjuerna spelades in

för att ingen viktig information skulle försvinna bland brus eller att någon av författarna inte skulle hinna anteckna vad som sagts. Genom ljudinspelningarna fanns möjlighet att lyssna på materialet flera gånger om (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna transkriberades även för att underlätta vidare analys av informationen och för att inte snedvrída svaren i efterhand.

Intervjuerna genomfördes löpande vilket innebar att även svaren analyserades löpande. Detta för att undvika att ha för mycket data att analysera på en kort tid (Bryman & Bell, 2011). Under ett tidigt stadié av analysen uppstod det till exempel ett behov av att samla in mer empiri av viss karaktär för att kunna förstå komplexiteten i fallet och besvara studiens frågeställning. För att komplettera de tidigare telefonintervjuerna hölls det därför en intervju på plats på Äppelriket Österlens kontor som varade i en timme. Tre av författarna deltog, en höll i intervjun, en ansvarade för ljudinspelningen och en antecknade. Detta bidrog till en djupare analys av vissa teman och gav även en bild av miljön respondenterna arbetar i. Det hade heller inte varit önskvärt att hålla en så pass lång intervju på telefon vilket var en av anledningarna man valde att besöka Äppelriket Österlens kontor (Bryman & Bell, 2017).

Under intervjuerna var det viktigt att koncentrera sig och lyssna på vad respondenterna hade att berätta och inte lägga sig i för mycket, förutom i syfte att fortsätta leda intervjuerna i rätt riktning och ställa frågor från den förutbestämde intervjumallen. Det var även av stor betydelse att intervjuaren inte ställde ledande frågor då detta hade kunnat leda till subjektiva svar, vilket hade minskat tillförlitligheten av studien då förutfattade meningar hade påverkat resultatet (Bryman & Bell, 2015).

I början av varje intervju tillfrågades äppelodlarna ifall de ville vara anonyma eller inte. Då många hävdade att de ville vara anonyma, och ingen hade önskan att inte vara anonym, anonymiserades alla äppelodlare som deltog i studien. För att genomföra en etisk hållbar studie är det viktigt att man respekterar alla respondenternas vilja om att vara anonym (Bryman & Bell, 2015). Äppelodlarna är därför anonymiserade genom att utgå från namnet Äppelodlare,

som sedan följs av ett nummer för att särskilja dem åt. I studien ingår Äppelodlare 1, 2, 3, 4 och 5. Äppelodlare 4 representerade och talade för två andra familjemedlemmar som också har egna äppelodlingar, så denna äppelodlars intervju representerar totalt tre äppelodlare.

Samtliga av intervjuerna med äppelodlarna skedde via telefon. Äppelriket Österlen och Stridh är inte anonymiserade då han var en informant.

Tabell 2. *Sammanställning av respondenter:*

Respondenter	Datum	Tidsomfång
Äppelodlare 1	26/11/2019	27 minuter
Äppelodlare 2	06/12/2019	17 minuter
Äppelodlare 3	28/11/2019	31 minuter
Äppelodlare 4	17/12/2019	26 minuter
Äppelodlare 5	25/11/2019	16 minuter
Henrik Stridh, telefonintervju	22/11/2019	20 minuter
Henrik Stridh, på Äppelriket Österlens kontor	07/01/2020	58 minuter

Arbetet bestod främst av primär insamling av data men även sekundärdata inhämtades som komplement till intervjuerna. Denna data inhämtats genom sökningar i LUBSearch databas och Googles sökmotor. Den information som inhämtats var delvis från Äppelriket Österlens hemsida samt information från artiklar, och arbeten rörande äppelbranschen. Sökorden var både på engelska och svenska. De mest sökta orden var; *Äppelbranschen*, *Äppelriket Österlen*, *Sveriges fruktmarknad* och *svenska äpplen*. Informationen var viktig för att ge inblick i industrin och förstå intervjupersonerna.

3.2.2 Genomgång av teori

Efter att frågeställningen var specificerad och kontexten av undersökningen var bestämd, började data inhämtas. LUBSearch användes som en sökmotor för att hitta och inhämta

existerande studier gjorda på Co-opetition. De mest relevanta studierna om Co-opetition inom ramen av jordbruk identifierades och har därmed använts som data i denna uppsats.

LUBSearch valdes på grund av att studenter på Lunds Universitet får tillgång till diverse olika databaser och vetenskapliga artiklar genom dessa databaser. LUBSearch underlättade sonderingen av data då man kunde använda sig utav nyckelord och kombinationer av olika nyckelord vid efterforskningen på hemsidan. *Tabell 3*, visar vilka nyckelord som användes.

Tabell 3. *Nyckelord som användes vid sonderingen*

Nyckelord	Databas
Coopetition	LUBSearch
Co-opetition	LUBSearch
Collaboration	LUBSearch
Agriculture	LUBSearch
Horizontal	LUBSearch
Vertical	LUBSearch
Alliance	LUBSearch
Networks	LUBSearch
Farms	LUBSearch
Apples	LUBSearch

Utmaningar vid sökningen var att många av dessa nyckelord är mångtydiga och används inom flera olika ämnesområden. För att hitta relevanta studier lästes först studiernas sammanfattning och sedan rangordnades och grupperades vilka artiklar som var av högst relevans för undersökningen (Bryman & Bell, 2011).

3.3 Urval

Vid urval av intervjuobjekt användes ändamålsstyrda urval vilket inom kvalitativ metod betyder att de respondenter som lämpligast kan besvara forskningsfrågan tillfrågas (Bryman & Bell, 2015). Således kontaktades ansvariga eller VD:s för medlemsodlarna inom Äppelriket Österlen och den ekonomiska föreningen Äppelriket Österlen. Detta innebar att det var ett homogent urval, då respondenterna hade samma sysselsättning inom samma bransch. Det homogena urvalet bidrog till att det var enklare att genomföra jämförelser av svaren vilket var av vikt för att kunna besvara studiens frågeställning (Alvehus, 2013).

För att komplettera det ändamålsstyrda urvalet användes även snöbollsurval. Detta då studiens första intervjuobjekt Stridh sedan uppgav kontaktuppgifter till ytterligare respondenter (Lundahl & Skärvad, 2016). Då medlemslistan inte är offentlig var det nödvändigt att gå via en kontakt för att nå ut till fler potentiella medverkare. Stridh erbjöd sig att kontakta ett tiotal odlare med geografisk spridning som kunde tänka sig medverka i studien. Då de flesta intervjuerna genomfördes via telefon ansågs den geografiska spridningen endast vara positiv då den bidrog till ökad representativitet av odlarna (Bryman & Bell, 2015).

För att komplettera telefonintervjuerna med äppelodlare genomfördes det även informativa intervjuer med Stridh. En informativ intervju ger en möjlighet att samla in mer fakta och information om vissa händelser, än om enbart en intervju hade genomförts. Det är viktigt att i en fallstudie ha en informant då de kan bidra med betydelsefulla inblickar (Yin, 2009). Då Stridh inte har en egen äppelodling men länge jobbat inom branschen som först rådgivare och sedan VD för Äppelriket Österlen har han stor kunskap om industrin och hans svar möjliggjorde en djupare analys i studien. Dessa intervjuer med Stridh och de övriga äppelodlarna tydde på samma förhållanden. Därav ansåg man att uppsatsen nått en empirisk

mättnad då fler intervjuer inte skulle bidra med så mycket ny information som krävdes för att besvara frågeställningen (Alvehus, 2013).

3.4 Beskrivning av dataanalys

Den kvalitativa studien gav upphov till rik och varierad datainsamling från semistrukturerade intervjuer. Metoden ansågs därför vara attraktiv då den gav möjlighet till flexibilitet och en mer djupgående analys än vid en kvantitativ (Bryman & Bell, 2011). Data i en kvalitativ studie kan dock tolkas på olika sätt och det kan vara svårt att hålla sig ifrån förutfattade meningar och egna uppfattningar av informationen. Någon som författarna till denna uppsats haft i åtanke under skrivandets gång för att motverka subjektivitet (Bryman & Bell, 2011).

För att underlätta analysen, delades intervjuguiden med äppelodlarna in i olika kategorier där frågor ställdes inom valda områden. Tematisk analys gav möjlighet att finna samband mellan begrepp och tidigare forskning inom Co-opetition och intervjuerna. Dessa teman från intervjuguiden analyserades sedan vidare i koder för att diskutera insamlad data (Bryman & Bell, 2011). Den tematiska analysen fanns som en del av den grundade teori som man sedan använt sig av.

Studiens grundade teori är dock inte ren utan har som tidigare nämnts även abduktiva inslag. Denna grundade teori har härletts från insamling av data vilken under studiens gång har skett parallellt med analys där data sedan kodats i samband med insamlingen (Strauss & Corbin, 1998). Genom kontinuerliga jämförelser av det som kodas inom kategorierna, bearbetades den tillhörande teorin. Teoretisk mättnad accepterades dock inom bestämda tidsramar på grund av tidsbrist för studien (Bryman & Bell, 2011).

Den del av den primära dataanalysen som bestod av att separera, organisera och allmänt hantera insamlad data kallas kodning. Specifikt i denna uppsats användes främst selektiv kodning då intervjuguiden utformades från tidigare bestämda kategorier.

Informationen användes sedan för att korrelationer mellan teori och resultat skulle kunna identifieras (Bryman & Bell, 2011). Utifrån de svar som sedan erhöles från intervjuerna utvecklades de första teman från intervjuguiden till följande underkategorier i empirin; Äppelbranschen, Äppelriket Österlen, Äppelodlarnas medlemskrav, Äppelodlarnas arbetsuppgifter, Fördelar med medlemskapet, Risker och nackdelar med medlemskapet och Konkurrenssituation.

Sekundärdata inhämtades för att utveckla bakgrund och problematisering av studien. Genom att inhämta sekundärdata kunde en sekundäranalys genomföras på betydligt kortare tid än om denna information inhämtats primärt. Sekundärdata är dessutom ofta av hög kvalitet och omfattar ett representativt urval (Bryman & Bell, 2011). Det material som inhämtats genom sekundärdata analyserades först genom en sammanfattning av materialet, sedan valdes de mest relevanta delarna till studien ut. Sekundärdata som använts i studien är iterativ, det vill säga att utifrån den information som ges från primär datainsamling samlades ytterligare artiklar och litteratur in för att komplettera materialet (Bryman & Bell, 2011).

3.5 Tillförlitlighet

Studiens tillförlitlighet kan mätas genom validitet, reliabilitet och replikerbarhet. Vid hög validitet så mäter man rätt sak vid rätt tillfälle, medan hög reliabilitet betyder att studien är pålitlig (Bryman & Bell, 2015). Uppsatsen utgår från kvalitativ forskning och det är därför viktigt att data samlas in och behandlas på ett ordentligt och systematiskt vis. De kvalitativa intervjuerna följde en intervjumall med hög inre validitet, och därmed insamlades den information som avsågs att fångas in. Frågorna formulerades därför med intuitionen att besvara dess syfte för att respondenten skulle tolka frågan korrekt och ge en hög grad av överensstämmelse. Det var viktigt att intervjumallen ställde rätt frågor som besvarade forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2015).

Den externa validiteten ser till resultatet av studien, och hur detta resultat kan generaliseras. Då det har genomförts 7 intervjuer med olika medlemmar i Äppelriket Österlen och det för nuvarande finns 94 medlemmar totalt i den ekonomiska föreningen så går inte resultatet från intervjuerna att generaliseras till hela kooperativet. Respondenternas svar i intervjuerna baseras på personliga åsikter och tankar kopplade till just deras organisation, vilka kan skilja sig från andra äppelodlare inom samarbetet. Däremot gav de olika respondenterna som intervjuades liknande svar på frågorna och man kunde därmed urskilja ett mönster trots den lilla urvalsgruppen. Det var svårt att motverka subjektivitet under intervjuerna vilket är ett problem med just kvalitativa intervjuer då detta bara går att motverka till en viss grad. Det finns också subjektiva bedömningar hos intervjuaren som söker ett visst svar vilket också kan påverka resultatet. Man kan därmed säga att de kvalitativa intervjuerna har lägre reliabilitet då mätningen av svaren påverkas av intervjuaren och andra kringliggande orsaker (Bryman & Bell, 2015). För att motverka subjektivitet fanns det alltid mer än en författare delaktig under intervjuerna, för att till viss grad undvika partiska observationer. Det gick heller inte att replikera en intervju med en annan då det är omöjligt att upprepa en unik miljö som intervjun utspelas i (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vid analys av studien i sin helhet kan det diskuteras huruvida man inom fallstudier kan fastställa extern validitet och generalisera studien till andra situationer och miljöer (Bryman & Bell, 2015). Kvale bidrar med tre former av generaliserbarhet varav en är analytisk generaliserbarhet som är mest relevant för denna uppsats (1997). Denna form ser till hur väl resultatet kan ge vägledning för händelser i framtida situationer. Analysen görs genom att titta på likheter och skillnader i olika situationer. Generaliseringen bygger på en påståendelogik, genom att klarlägga argument och visa på stödjande belägg kan det bli möjligt för läsaren att avgöra om generalisering av studien är möjlig eller ej (Kvale, 1997). Något som diskuterats är hur mycket forskaren ska argumentera och visa belägg för

generaliserbarheten och hur mycket läsaren själv ska generalisera forskningen. Vanligtvis är det forskaren som argumenterar för generaliserbarheten i en studie, där denne måste tillhandahålla tillräckligt med belegg på ett livfullt och övertygande sätt för att en analytisk generalisering ska kunna fastställas (Kvale, 1997). Kan denna studie representera andra fallstudier och bidra till en analys på hela jordbruksbranschen i Sverige efter att bara ha utgått från medlemmar i Äppelriket Österlen? En studie kan inte generaliseras men det kan krävas en viss grad av teoretisk generalisering. Vid fallstudier bör därför koncentrationen ligga på komplexitet och unikhet i det fall som studeras istället för mål om att nå generaliserbarhet. Därför skulle studien behöva replikeras flera gånger för att nå högre reliabilitet och generaliserbarhet trots att jordbruksbranschen är sig lik i många avseenden (Bryman & Bell, 2015).

Tillförlitlighet i studien kan diskuteras utifrån Lincon och Gubas kriterier (1985). Utgångspunkten i dessa är att det inte finns någon absolut sanning för att beskriva verkligheten. De utgår från fyra olika kriterier vid utvärdering av kvalitativ forskning; trovärdighet, äkthet, pålitlighet och konfirmering. *Trovärdighet* delas sedan in i ytterligare begrepp men kort sagt handlar det om samstämmighet mellan teoretiska idéer och observationer. Hur väl resultatet överensstämmer med data och objektiviteten hos forskaren (Lincon & Gubas, 1985). Denna studie arbetade mot objektivitet genom att transkribera intervjuerna och analysera data alla fyra författare tillsammans, för att en persons subjektivitet inte skulle påverka resultatet. Under intervjuerna arbetade man också med stabilitet, genom att följa intervjumallen under datainsamlingen och hålla sig till frågorna för att hålla så liknande intervjuer som möjligt med de olika aktörerna. *Överförbarheten* handlar om generalisering och efterliknande i senare forskning (Lincon & Gubas, 1985). Då uppsatsen behandlar ett specifikt fall inom äppelodlingar kan studien inte överföras till andra sorts jordbruk men det kan ändå argumenteras för överförbarhet då olika sorts jordbruk ändå

liknar varandra på många sätt. Det tredje kriteriet, *pålitlighet*, innebär att forskningsförloppet ska utvärderas och transparent dokumenteras under hela tidsförloppet (Lincon & Gubas, 1985). Exempelvis säkerställs pålitlighet genom att intervjuerna transkriberas. Det sista kriteriet *konfirmering* handlar om att vara medveten om att total objektivitet är närmast omöjligt vid kvalitativ forskning men att författarna ska agera i god tro. Därför ställdes det öppna frågor vid intervjuerna för att inte påverka intervjuobjektens svar. Man spelade samtidigt in svaret för att inte snedvrída det i efterhand (Lincon & Gubas, 1985).

4. Empiri

4.1 Äppelbranschen

Andelen svenska äpplen på marknaden har ökat under en tio-årsperiod från 20 procent till 25 procent, 2018 (Nordlund, F, 2019) och samtidigt har avkastningen för äpplen ökat med 40 procent sedan år 1999, i Sverige. Låg tillgång till växtskyddsmedel kan dock hämma produktionen och EU-regler tenderar att ha en strängare tillämpning i Sverige än andra EU-länder (Johansson, 2016). En studie utförd bland konsumenterna i butiker runt om i Skåne, undersöker konsumenters äpplepreferenser och har visat att svenska äpplen prioriteras samt att smaken är det viktigaste för konsumenterna (Andersson, Eklund, Fernqvist, 2011).

I syfte att utveckla svenska fruktnäringen har det pågått nära samarbeten mellan svenska äppelodlare och svenska Landbruksuniversitetet, SLU. Forskningsprojekten syftar bland annat till utveckling av nya äppelsorter samt hållbara växtskyddsmedel (Livets goda, 2015). En annan studie har visat att det finns en efterfrågan för närproducerade, miljövänliga och ekologiska äpplen (Askari & Nydahl, 2016).

4.2 Äppelriket Österlen

Äppelriket Österlen är en ekonomisk förening som grundades 1956 och de ägs av 94 äppelodlare (Stridh). De startade upp för att ena utbudet av äpplen mot kunderna. Stridh

berättar att man framförallt ville “ena sorteringen, lagringen, man ville bli starkare tillsammans som odlare”. Eftersom att det är en ekonomisk förening med alla rättigheter och skyldigheter som finns under lagen för ekonomiska föreningar så har odlarna stor möjlighet att påverka och tycka till. Utöver odlarna har Äppelriket Österlen bland annat packeriet med dess personal, en forskare för lagring av äpplen, försäljningsansvariga, administrativa och ekonomiska tjänster. De är totalt sett 32 stycken anställda på helåret (Stridh). Alla äpplen säljs också under samma varumärke och medlemmarna delar därmed marknadsföringen med varandra. Utöver detta får odlarna varje vecka information om vad som är aktuellt på marknaden och information om vad som händer i exempelvis packeriet. Stridhs förklarade att hans mål är att äppelodlarna ska bli mer informerade och engagerade i Äppelriket Österlens arbete. Inom packeriet så har de gemensamma sorterings- och paketeringsmaskiner, kylar och lokaler vilket är ekonomiskt fördelaktigt (Stridh).

4.3 Äppelodlarnas medlemskrav

Intervjuobjekten har varit medlemmar i Äppelriket Österlen olika många år, vissa sen det startade och andra har gått med mer nyligen. För att vara medlem måste man följa stadgarna och alla regelverk, vara IP certifierade enligt sigill eller följa Kravs regelverk om man odlar ekologiskt samt följa jordbruksfacket och EU:s krav, vara IP solmärkta och IP arbetsvillkost certifierade (Stridh).

Man ska även odla de äppelsorter som Äppelriket Österlen säljer med en viss minsta real och centimeter. Det ställs också krav äpplenas kvalité. Äppelodlare 4 berättade att Äppelriket Österlen har en odlingslista med huvudsorter, specialsorter och provsorter som odlarna måste rätta sig efter “Mycket om det handlar också om att om man har en modern odling, moderna sorter, modernt system, så är det nog kanske lättare än om man har gamla sorter, gamla träd, som inte riktigt passar in i den moderna konsumtionstrenden.”

(Äppelodlare 4). Stridh berättade vidare “Är man medlem i Äppelriket har man ett leveranskrav, man måste leverera tillräckligt. Du får heller inte leverera till den lokala ICA butiken.”. Alltså får odlarna själva inte sälja till grossister.

Det finns två olika sorters medlemskap inom Äppelriket Österlen, A- och B-medlemmar. För en A-medlem måste föreningen ta emot äpplena och transportera, lagra, sortera, paketera, sälja och marknadsföra dem. B-medlemmar sköter lagring, packning och sortering själva men försäljning och marknadsföring sker fortfarande genom Äppelriket Österlen. Äppelriket Österlen bokar också frakt och transport av äpplena från odlaren (Äppelodlare 4).

Många av de krav som ställs på odlarna kommer däremot inte från Äppelriket Österlen, utan det är nationella regelverk och krav från kunderna som odlarna oavsett hade behövt anpassa sig efter vare sig om de är medlemmar eller ej. Enligt Äppelodlare 1 finns det inga krav på hur odlarna måste samarbeta med varandra (Äppelodlare 1). Det bestämmer odlarna själva så länge de säljer allt genom Äppelriket Österlen.

4.4 Äppelodlarnas arbetsuppgifter

I och med medlemskapet i Äppelriket Österlen utformas äppelodlarnas arbetsuppgifter på ett visst sätt. Beroende på vilket medlemskap man har ser arbetsuppgifterna lite olika ut men generellt sett sysselsätter sig odlarna i första hand med själva arbetet som tillkommer vid odlingen av äpplena.

För alla medlemmar ser odlingsprocessen liknande ut, då det först är vid lagring, paketering och sortering som Äppelriket Österlen träder in. En A-medlem menade på att den största förändringen i arbetsuppgifter efter att ha blivit medlem i Äppelriket Österlen, är att de inte behöver lägga resurser på att till exempel sköta lagring, paketering och slipper investera i dessa aktiviteter “det var ju egentligen frågan om vi skulle investera i lager och

liknande och på den sidan eller koncentrera oss mer på själva odlandet och då valde vi att koncentrera oss på odlandet och släppa den andra delen.” (Äppelodlare 3).

En B-medlem uttryckte att packeriet måste anpassa sig på olika sätt till Äppelriket Österlen “Det är ju en ständig utveckling, kunder och Äppelriket har en dialog om hur äpplena ska säljas i år, vilken förpackning ska det vara, är det nya grejer man ska prova” (Äppelodlare 4). Äppelodlaren menade dock på att de hade behövt anpassa packeriet på samma sätt om de inte varit del av Äppelriket Österlen då det i grund och botten är kunderna som ställer kraven vilket de hade gjort oavsett medlemskapet. Äppelodlare 4 berättade vidare att “Fördelen är att en person från Äppelriket som tar denna diskussion med kunderna och sen har ju Äppelriket en grupp som träffas regelbundet och diskuterar hur man ska lösa det praktiskt” (Äppelodlare 4). Samtidigt som att samma odlare sa “Ibland får man acceptera andras åsikter och rätta sig efter” så menar han dock på att de hade behövt anpassa packeriet på samma sätt om de inte varit del av Äppelriket Österlen.

Vissa odlingar forskar även på äpplen, exempelvis har en äppelodlare kommit fram med sin egna äppelsort som alla medlemmar inom Äppelriket Österlen får odla (Äppelodlare 2). De flesta forskningsprojekt sker dock enligt Stridh mellan Äppelriket Österlen och SLU.

4.5 Fördelar med medlemskapet

Intervjuerna visade på flera fördelar med samarbetet inom Äppelriket Österlen och när frågan “Varför behöver äppelodlare samarbeta?” ställdes fick författarna många olika svar.

Respondenterna pratade om allt från att byta erfarenhet och kunskap till att samarbetet leder till förbättrad kvalitet och bättre produkter som i sin tur kan säljas för ett bättre pris (Äppelodlare 5).

Äppelodlare 3 uttryckte att “Äppelriket samlar så stor del utav den svenska frukten att den har möjlighet att hålla prisbilden uppe på svensk frukt så att det blir möjligt för den

enskilde odlaren få ekonomi på sin odling” (Äppelodlare 3). Stridh berättade vidare “Vi påstår att vi tar det bästa priset för odlare, vi är faktiskt dem som ser till att de faktiskt tar mest betalt och det är ju kanske i grund och botten det allra viktigaste för odlare” (Stridh). Utan samarbetet hade odlarna riskerat att pressa priserna då exempelvis grossisten ICA hade valt den odlaren med lägst pris och därmed hade alla andra odlare behövt justera sig till detta pris, enligt Stridh. Äppelodlare 1 förklarade “vi har ett gemensamt utbud av äpplen så ICA inte ringer runt till alla tills en går med på att sänka priserna och det är det Äppelriket är till för egentligen. Att hålla ett pris som är tillräckligt bra” (Äppelodlare 1).

Äppelodlare 3 förklarade vidare att “storleksfördelar genom att ha större lager och liknande man kan hålla dom kostnaderna nere på lagring och sortering och den delen”. I och med samarbetet i Äppelriket Österlen, och den gemensamma transporten och försäljningen, innebär det att transportererna av äpplen alltid är fulla och transporteras centralt till grossisternas lager. Detta leder till att äppelodlarna uppnår kostnadsfördelar då de inte behöver spendera pengar på halvfulla leveranser och hela processen blir mer kostnadseffektiv (Stridh). Äppelriket Österlen har även direkt kontakt med inköpschefer på stora livsmedelskedjor vilket bidrar till snabb kommunikation och förståelse för vad kunderna vill ha, som äppelodlarna kan anpassa sig till vartefter (Stridh).

Ytterligare fördelar inom medlemskapet är att Äppelriket Österlen erbjuder medlemmarna “50 procent betalt av dem vid inköp av träd och sånt. Så det är ju bra ju. Sen är det lite försäkringar som ingår och sen finns det en rådgivare också som vi har, men det har vi ingen för tillfället” (Äppelodlare 2). Äppelodlarna har också diverse träffar där bland annat besprutningar och gödning diskuteras för ökad kunskap. Diskussioner och kunskapsdelning har dels lett till att medlemmarna kan ta mognadstester på äpplena på ett mer effektivt sätt idag. På så sätt plockar man frukten där den är som mest optimalt mogen för att lagras “Det betyder enormt mycket om man som nu på de senare åren har börjat lagra så att vi har frukt

året om” (Äppelodlare 3). Äppelodlare 2 berättade också att “ibland är det så här resa efter jobb då man med Äppelriket kollar på maskinuthyrning och sånt. Då kan man träffas där. Det är någon klippträff ibland där man anordnar som man kan träffas och diskutera lite.”

(Äppelodlare 2). Vissa äppelodlare delar även maskiner med varandra men detta är “mer om man bor kollegor då som ligger i närheten av varandra som man har lite sånt samarbete”

(Äppelodlare 3). Äppelodlarna kan också hyra billig utrustning direkt från Äppelriket Österlen.

Äppelodlare 4 uttryckte också att en viktig del i samarbetet är att odlarna kan kommunicera ett gemensamt budskap till kunderna (Äppelodlare 4). När äpplena skiljer sig i storlek från år till år måste odlarnas perspektiv komma in för att bredda kundernas krav från “lagom” till större eller mindre äpplen “Det gäller ju att kunna få med så många äpplen som möjligt i rätt priskategori och odlarkategori så att säga” (Äppelodlare 4). Genom Äppelriket Österlen har alla odlare en gemensam marknadsföring vilken möjliggör försäljning av alla deras produkter, vilket minskar svinnet och är det mest kostnadseffektiva alternativet. Detta är tack vare den gemensamma kommunikationen utåt till kunderna. Äppelriket Österlen kommunicerar även inåt till odlarna med marknadsinformation. Detta är möjligt då de är den mellanliggande aktören mellan kunderna och odlarna, och har tillgång till informationen från båda sidorna (Stridh).

4.6 Risker och nackdelar med medlemskapet

När frågan ställdes om odlarna på något sätt missgynnats av samarbetet eller hade märkt några särskilda nackdelar sen inträdet i Äppelriket Österlen, påvisades det ingen större negativitet eller annan otillfredsställelse. Äppelodlare 1 svarade exempelvis “Svårt, inte något speciellt, med demokrati alltid något som inte går ens egen väg men det är helt naturligt och inte något vi missgynnats med”. De flesta svaren var lika men Äppelodlare 2 var inte nöjd

med hur betalningarna sköts “Ja, den enda nackdelen är att det tar väldigt lång tid att få in några pengar för sina äpplen”. Innan inträdet i Äppelriket Österlen fick odlaren betalt för sålda äpplen inom 30 dagar men nu är det totalt tre utbetalningar per år. Den minsta utbetalningen sker dessutom när odlarna som mest behöver pengar till besprutning och dylikt (Äppelodlare 2). Äppelodlare 4 och 5 uttryckte också att man tappar kontrollen att påverka försäljningstidpunkten genom medlemskapet då Äppelriket Österlen vill sälja året om.

Inom medlemskapet finns det flera olika slags odlare “stora, små, hobby-odlare, seriösa odlare, det är ju ett väldigt brett spektrum på vilka typer av företag som är med” (Äppelodlare 4). Odlaren berättade sedan att “Det är ju svårt att ha belägg för det men ibland kan man uppleva att en stor och effektiv odlare kanske drabbas lite av lite högre kostnader för att täcka upp för mindre odlare” (Äppelodlare 4). Odlarna har olika åsikter och rättigheter och skyldigheter vilket ofta bottnar i storleken på odlingen, om odlaren har den som huvudverksamhet eller inte, berättar Äppelodlare 4.

För tillfället finns det ingen anställd rådgivare, något som Äppelriket Österlen tidigare haft. Rådgivarens funktion är att vara länken mellan äppelodlarna sinsemellan och Äppelriket Österlen. Denne ska inhämta feedback från odlarna till Äppelriket Österlen samt ge rådgivning till odlarna och vidarebefordra information mellan odlarna så att kunskapsdelningen fungerar effektivt. Stridh berättade att de har haft svårt med att hitta en tillräckligt kunnig person för rollen och därför finns ingen rådgivare idag. Han uttryckte dock ett behov av denna roll då vissa odlare har ett “vi och dem tänk” angående Äppelriket och dem själva. Stridh förklarade också att “Även om dom är med i Äppelriket så är de ju enskilda odlare ju. Så det är klart visst finns där tillit men sen är det väldigt varierat mellan olika personligheter. Vissa är väldigt öppna och vissa är väldigt slutna” (Stridh). Diskussioner och missnöje angående äppelkvalitet och pris kommer varje år från vissa odlare ”svårt att nöja alla, men det är ganska bra” säger Stridh som fortfarande letar efter en rådgivare.

Enligt samtliga intervjuade odlare förekommer det i princip inga meningsskiljaktigheter, konflikter eller problem. När frågan ställdes hur ofta det sker konflikter svarade Stridh däremot att det kan förekomma meningsskiljaktigheter men det behöver gå ganska långt tills det utvecklas till konflikter. Vidare förklarade Stridh att det “händer några gånger om året med enskilda odlare” och detta kunde ske i form av att någon blir illa bemött eller frågor kring pris och kvalitet. Äppelriktet Österlen har inga tydliga rutiner eller processer för att hantera generella konflikter men Stridh sa att “Man måste kommunicera väldigt tydligt” och “det är viktigt att vara ärliga och rättvisa”. Däremot i fall konflikter uppstår gällande pris och kvalitet har de bra och transparenta system som gör det möjligt att kolla om och i sånt fall vart det blivit fel. Vidare trodde Stridh att konflikter som uppstått inte lett till några ökade transaktionskostnader. Stridh antog att de som valt att hoppa av medlemskapet vill vara fria och inte gillar att vara bundna till kraven och de långsamma beslutsprocesserna och utbetalningarna. Han berättar att föreningslivet inte är för alla och att vissa odlare inte gillar att vara bundna till långsamma beslutsprocesser och utbetalningar.

Vidare frågades det hur äppelodlarna har förbättrat samarbetet, här varierade svaren. Någon äppelodlare ansåg det var bra som de var medan en annan tyckte att det behövdes fler medlemmar för att vidare öka de befintliga fördelarna och på så vis stärka svensk fruktodling ytterligare. Kommunikationen behövdes också stärkas i form av ett “mer aktivt säljande, både utåt mot marknaden och inåt mot odlarna” (Äppelodlare 1).

4.7 Konkurrenssituation

Den svenska äppelmarknaden består av 70 procent importerade äpplen och 30 procent svenska äpplen. Den svenska fruktodlingen är relativt liten och behöver stärkas mot Europeisk och världslig import (Äppelodlare 1). Svenska odlare måste samverka för att konkurrera mot de stora globala aktörerna och “stärka äppelodlarnas position på marknaden”

(Äppelodlare 1). Samarbetet kan stärka odlarnas position på marknaden genom att hålla prisbilden uppe “man samlar ju frukten från ett större antal odlare och på de sättet kan man ha ett större utbud och blir starkare gentemot kunderna” (Äppelodlare 3). Äppelodlare 4 berättade vidare att “Svenska äpplen har en rätt stark ställning bland konsumenterna. Och det är en rätt stor grupp konsumenter som är beredda att betala mer för ett svenskproducerat äpple. Och den svenska produktionen når ju inte ut till mer än 30 procent av konsumtionen.”. Stridh uttryckte att svenska äpplen inte hotas av import då svenska äpplen har en speciell smak och är unika ”Vi skulle aldrig kunna tävla med andra sorter på en europeisk marknad om inte differentieringen” (Stridh). Däremot hade enskilda odlare aldrig kunnat överleva med konkurrensen från utlandet, då Äppelriktet Österlen behövs för den gemensamma upphandlingen (Stridh).

I Sverige produceras 60 procent av äpplena av Äppelriktet Österlen, 10 procent från Sydgrönt, 20 procent från Elsanta och 10 procent från övriga odlare. Ur ett prissättningsperspektiv skapas konkurrens i Sverige mellan icke medlemmar och medlemmar inom Äppelriktet Österlen (Äppelodlare 1). Äppelodlare 1 förklarade att frukten som säljs genom Äppelriktet Österlen måste hålla vissa krav och certifieringar vilket leder till högre kostnader ”Det finns två lag på marknaden, höga priser och de som kör utan lagar och lägre priser”. Äppelriktet Österlen har en så kallad integrerad odling, vilket betyder att odlingen tar största möjliga hänsyn till miljön, med exempelvis minimal användning av kemikalier, samtidigt som den är ekonomiskt hållbar (Äppelriktet, 2019).

Stridh berättade att Äppelriktet Österlen arbetar med att sälja frukten för samma pris året om trots fluktueringar i utbud för att behålla kunder. Därmed är de dyrare under vissa perioder när utbudet är stort men under perioder de kan sälja frukten för ett högre pris, håller de samma priser (Stridh). Han uttryckte vidare att det hade varit mer lönsamt ur ett marknadsperspektiv om fler odlare gick ihop för att nå prisstabilitet. Äppelodlare 2 berättade

att kvantiteten på marknaden påverkar priset. Odlaren klarade sig bra genom tuffa väderförhållanden som 50 procent av andra svenska äppelodlare drabbades av. Då han hade normal kvantitet men utbudet svenska äpplen totalt sett var mindre kunde han tjäna mer pengar då priserna på svenska äpplen gick upp (Äppelodlare 2).

Den andra gruppen lagrar inte äpplena lika länge utan säljer efterhand på de utbudet de har och detta leder enligt Stridh till att priserna fluktuerar mycket, exempelvis vid överproduktion. Äppelodlare 1 berättade att konkurrensen tidigare har varit värre när det fanns fler mindre packerier som blev tvungna att sälja ut sin frukt bara för att den inte skulle förstöras. Äppelodlare 2 förklarade att Elsanta kan bli en potentiell framtida konkurrent som tillhör denna grupp. De köper upp mindre och gamla odlingar som ägarna inte längre kan ta hand om och ”dumpar priserna, har en mer aggressiv prisstrategi och kan bli stora konkurrenter i framtiden eftersom de flesta odlarna är pensionärer och har inga som tar över så får de ett bra pris så säljer de ju” (Äppelodlare 2).

Stridh menade på att medlemmarna inom Äppelriktet Österlen inte bör konkurrera “Ju bättre kvalitet de har, desto billigare process har vi här i huset, desto mer tjänar de.”. Detta är något som kommuniceras ut till odlarna som annars kan ha egenintresse och tävla med andra medlemsodlare. Medlemmar inom Äppelriktet Österlen anser sig inte vara direkta konkurrenter med varandra utan samarbetet ska gynna alla odlare “De som är med i Äppelriktet ser jag som kollegor” (Äppelodlare 4). Äppelodlare 5 nämnde att han alltid upplevt öppenhet mellan odlarna sinsemellan. En odlare uttryckte dock att ”alla också är företag och man håller saker för sig själva” (Äppelodlare 1). Samtliga odlare är enligt denna odlare inte helt transparenta med informationsdelningen. Samtidigt uttryckte andra intervjuobjekt att de helt delar kunskap med andra odlare inom medlemskapet för att de tillsammans ska utvecklas.

Vissa odlare delar också maskiner och samarbetar mer än andra medlemsodlare (Äppelodlare 3) medan andra också delar kunskap och maskiner med icke-medlemmar som exempelvis grannar (Äppelodlare 4). Äppelodlare 4 berättade att “sen är det vissa odlare och föreningar utanför Äppelriket som jag ser som konkurrenter men det är ju andra odlare utanför Äppelriket som jag ser som kollegor. Lite personligt och lite kring vad de har för filosofi kring försäljning, marknadsföring, lagring och sådär” (Äppelodlare 4). Det förekommer enligt denna odlare alltså samarbeten med konkurrenter utanför medlemskapet i Äppelriket Österlen ”Man kanske samarbetar med granngården” (Äppelodlare 1). Stridh menade dock på att det finns konkurrens mot andra icke medlemmar för att tjäna pengar (Stridh). Äppelodlare 4 uttryckte slutligen att det är bättre med samarbete för att nå en balanserad situation på marknaden och att konkurrens bara missgynnar de svenska odlarna (Äppelodlare 4).

5. Analys

5.1 Fördelar med medlemskapet

Som tidigare nämnt innebär Co-opetition att konkurrerande företag samt marknaden i stort, kan gynnas av att konkurrenter samarbetar med varandra. Resultatet från intervjuerna med de olika äppelodlarna samt Äppelriket Österlen visade på flera fördelar med samarbetet mellan de konkurrerande äppelodlarna. Dels byter odlarna kunskap och erfarenhet med varandra som de anser leder till förbättrad kvalitet och i sin tur bättre pris. Exempelvis diskuterar de besprutningar och gödning. Kunskapsdelningen har även lett till mer effektiva mognadstester så att frukten plockas när den är optimalt mogen för att lagringen ska hålla en längre period. Detta resultat går i linje med Walley och Custances studier om att Co-opetition för med sig både lärande aktiviteter och kunskapsdelning (2010). Crick och Cricks studie visade även på att delningsaktiviteter ledde till att konkurrerande företag kunde förbättra sin prestation (2019).

Den samlade transporten och försäljningen av äpplena leder också till effektiviserad logistik och kostnadsfördelar enligt Stridh. Äppelriktet Österlen transporterar äpplena från odlarna och står för distributionen ut till kundernas centrallager. Detta effektiviserar transport och logistik till skillnad från om alla odlare själva skulle transportera lägre kvantitet äpplen ut till kund (Stridh). Galdeano-Gomez et als studie visade även på att Co-opetition gynnar jordbruksexportörer om det finns samarbete i distributionskedjan (2015). Zhang et als studie visar vidare på hur förbättrad värdekedja med samarbete inom transport och logistik leder till ökad produktivitet för aktörerna inom branschen (2017), vilket stämmer överens med odlarna som är medlemmar i Äppelriktet Österlen.

Genom samarbetet kan odlarna uppnå skalfördelar och hålla nere kostnader för lagring och sortering. Odlarna får också rabatterade priser på inköp av träd och liknande och har även möjlighet att hyra maskiner från Äppelriktet Österlen för ett billigare pris. Enligt James och Dave Crick så är Co-opetition fördelaktigt när enskilda aktörer har begränsade resurser och möjligheter (2019). Flera odlare uttryckte att det var en lättnad att inte längre paketera, lagra och sälja äpplena då de saknade resurser och tid. Eftersom att äppelodlarna har gemensam lagring och sortering, samt kan hyra maskiner för ett billigare pris kan de nyttja resurser på ett mer effektivt sätt. Detta möjliggör enligt Crick och Crick (2019) förbättrad prestation vilket i sin tur kan leda till ökat värdeskapande mellan företag samt förbättrad industristandard. Intervjuobjekten uttrycker att äpplena nu plockas när de är optimalt mogna genom kunskapsdelningen och därmed håller de längre under lagringen. Detta är ett exempel på möjligheter som lett till förbättrad industristandard och prestanda, som Co-opetition har lett till inom den svenska äppelbranschen.

Den gemensamma marknadsföringen är också en fördel för dem. Äppelodlare 4 nämner att det är viktigt att ha en enad kommunikation mot kunderna för att kunna påverka så att fler äpplen säljs i rätt priskategori och odlarkategori än om odlarna själva försökte kommunicera

det budskapet. Studien av Pickernell et al. förklarar också att små och medelstora företag som samarbetar och marknadsför sig tillsammans kan konkurrera som en stor organisation under samma varumärke till en lägre kostnad än om de hade gjort det separat (2004). Marknadsinformationen som Äppelriket Österlen förser odlarna med via mail stämmer också överens med Pickernell et als studie som säger att marknadsinformationen är billigare och av högre kvalitet (2004).

5.2 Förbättringsområden

Cyglar och Sroka menar att aktörer kan dela på kompletterande resurser mellan varandra vilket leder till förbättrad Co-opetition (2017). Detta är något som medlemmarna inom Äppelriket Österlen bör ta i beaktning. Äppelodlare 4 uttryckte att de delade på nån maskin med en granne men de andra berättade att detta inte var vanligt. Därmed finns det förbättringsområden inom resursutnyttjandet och samarbetet mellan odlarna. Om fler närliggande odlare delade på maskiner som inte utnyttjas till fullo skulle de kunna dra ner på kostnader för produktionen och gynnas som enskild odlare i slutändan.

Crick och Crick anser att det är av stor vikt att företag har anledning att samarbeta och att samarbetsaktiviteterna ger nytta till alla involverade aktörer (2019). Alltså bör alla äppelodlare inom samarbetet känna att de gynnas av samarbetet annars kommer det bildas rivalitet och konkurrensen kommer ta över. Då alla intervjuobjekt är nöjda och delar samma mål och intressen, har det heller inte uttryckts någon rivalitet mellan dem och andra odlare. Däremot berättade Stridh att några odlare uttryckte missnöje angående exempelvis prissättning. Det är därmed viktigt att kommunicera ut fördelarna med samarbetet till dessa odlare och få dem att förstå exempelvis prissättningssystemet för att inte rivalitet och missnöje ska uppstå. Rådgivaren spelar här en viktig organisatorisk roll i att sprida kunskapen från Äppelriket Österlens sida och också hämta in kritik från odlarna.

De bör alltså ta tillbaka rådgivaren då denne person dels sprider kunskap mellan odlarna som förbättrar deras odling och produktion. Denna person agerar också som mellanhand mellan odlarna och Äppelriket Österlen. Om missnöje eller irritation existerar hos odlarna når denna kritik Äppelriket Österlen som kan ta diskussionen vidare för att rivalitet inte ska uppstå och samarbetet istället förbättras. En odlare uttryckte att kommunikationen bör stärkas utåt mot marknaden men också inåt mot odlarna. Äppelodlarna bör därför hitta en ny rådgivare trots att detta är svårt. Stridh berättade att denna person måste vara mycket kunnig för att få respekt från odlarna vilket är viktigt för tilliten. Vidare är det tilliten som skapar ett gott samarbete enligt Cygler och Sroka så rådgivaren spelar en central roll för framgången inom samarbetet och kunskapsdelningen (2017). Detta kan kopplas till Bengtsson och Kocks studie som förklarar att en mellanliggande aktör kan övervaka och kontrollera handlingarna som görs av de involverade parterna i ett Co-opetition (2000) och därmed minska problemen kopplade till samarbete mellan konkurrenter.

Bengtsson och Kocks studier visar också på att samarbete både vertikalt och horisontellt är viktigt (2000). Olika företag har olika kärnkompetenser som i ett framgångsrikt samarbete utnyttjas till fullo då varje kärnkompetens sprids vidare till de andra odlarna. Detta är något som äppelodlarna inom Äppelriket Österlen bör bli bättre på. Eftersom att alla äppelodlare gör samma saker så kommer inte den enskilda odlarens kärnkompetens fram. Det enda som intervjuerna visade på angående kärnkompetens var att Äppelodlare 2 berättade att Alnarp utvecklat en egen äppelsort som alla Äppelriket Österlens medlemmar nu får odla. Alltså kunde andra medlemmar utnyttja Alnarps forskningskompetenser trots att de inte utvecklat äppelsorten själva och potentiellt saknade forskningskompetens för att göra detta. Äppelriket Österlen sköter mestadels av forskningen tillsammans med SLU. Detta är enligt David och Slocoms studie en stor fördel då företagen tillsammans delar på kostnaderna för att utveckla en ny produkt (1992).

5.3 Risker och nackdelar med medlemskapet

De flesta äppelodlarna som intervjuades påpekade inte någon större negativitet eller otillfredsställelse med samarbetet inom Äppelriket Österlen. Det går dock att identifiera vissa risker med Co-opetition relationen. Tidigare forskning om Co-opetition inom jordbruksindustrin har bland annat visat en problematik gällande frestelsen att agera opportunistiskt och därmed påpekat faktorer som avgör utfallet av samarbetet såsom: graden av tillit och goda relationer (Cygler et al., 2018; Gnyawali and Park, 2011; Lavie, 2007; Ritala et al., 2009). De äppelodlare författarna intervjuat ser varandra mer som kollegor än konkurrenter och därmed verkar det finnas en hög grad av tillit och goda relationer mellan odlarna. Stridh påpekar dock att alla odlare är olika, vissa är mer öppna, andra inte. Stridh påpekade även att ingen vinner på att någon annan har dålig kvalitet och därmed minskar risken för enskilda odlare att agera opportunistiskt då alla vinner på att alla har bra kvalitet.

Det är också viktigt för de inblandade aktörerna att veta vart samarbetet slutar och konkurrensen fortsätter (Crick & Crick, 2019). Det formella samarbetet börjar då Äppelriket Österlen tar över ansvaret för äpplena. Ett samarbete innan detta stadiet är helt frivilligt men som intervjuobjekten uttryckte kan det finnas samarbete även här, vilket oftast kommer i form av kunskapsdelning. Här är risken att vissa odlare anser att samarbetet börjar från första steget i odlingen med kunskapsdelningen, medan andra odlare enbart ser stegen efter odlingen som ett samarbete. Detta bör vara tydligare för odlarna så att ingen odlare blir orolig för företagsspionage och informationsläckage som minskar öppenheten i kunskapsdelandet (Cygler et al., 2018). Cygler et al. menar att samarbetets mål måste gå helt i linje med odlarens egna mål för att detta ska motverkas (2018).

Vidare påstås det att konflikter inom Co-opetition också kan leda till minskad effektivitet och ökade transaktionskostnader (Cygler et al., 2018). De intervjuade äppelodlarna

påpekade att det inte skett några större konflikter men vid intervjun med Stridh framgick det att det kunde ske några meningsskiljaktigheter få tillfällen per år. Dock menade Stridh på att dessa meningsskiljaktigheter inte ledde till några förhöjda transaktionskostnader, då de alltid försöker ha en diskussion och lösa problemet direkt innan de blossade upp i konflikter. Därmed kan man till viss del utesluta minskad effektivitet via ökade transaktionskostnader.

Chiambaretto et al. forskning tar också upp en rad risker med Co-opetition relationer som man bör ha i beaktning vid analys av Äppelriktet Österlen (2016). Dels riskerar alla medlemmar att bli involverade i skandaler orsakade av ett medlemsföretag, då de alla står under samma varumärke. Dock motverkar Äppelriktet Österlen skandaler på äpplenas kvalitet då de ställer olika krav innan de tar emot dem, vilket är till odlarnas fördel trots att de kan se kraven som en börda i vissa avseenden. En stor äppelodlare som fått bra rykte genom medlemskapet kan även komma att lämna samarbetet när dess rykte eller kunskap växt tillräckligt, för att arbeta självständigt och helt konkurrera med de fortsatta medlemmarna Chiambaretto et al., 2016). Risken med att medlemmarna väljer att lämna samarbetet när de erhållit kunskap från de andra odlarna kommer alltid att finnas och därför är det viktigt att hålla kvar medlemmarna genom att trycka på de andra fördelarna som finns med att stanna kvar.

5.4 Konkurrenssituation

Avkastningen för äpplen har ökat med 40 procent sedan 1999 i Sverige samtidigt som att andelen svenska äpplen har ökat på marknaden under en tio-årsperiod från 20 till 25 procent 2018. Samtidigt uttrycker konsumenter att de prioriterar att köpa svenska äpplen men att det är smaken på äpplena som är det viktigaste. Stridh berättar att svenska äpplen är differentierade och unika med bland annat en speciell smak som varmare länder inte kan uppnå. Det finns alltså en efterfrågan för svenska äpplen på marknaden.

Under studiens intervjuer framkom det att den svenska fruktodlingen är liten och hotas av världslig lågprisimport. Brandenburger och Nalebuff menar att enskilda företag bör fokusera på hela marknadens potential och inte bara individuella marknadsandelar (1997). Denna teori bekräftas av resultaten från intervjuerna i denna studie. För att klara sig på marknaden så behöver äppelodlarna enligt intervjuobjekten samarbeta för att hålla prisbilden uppe för en fortsatt god ekonomi. Utan samarbetet hade odlarna konkurrerat med varandra och grossisterna hade valt de äpplen av lägst pris. Odlarna gynnas själva i slutändan av att fokusera på hela den svenska äppelmarknadens potential genom samarbetet i Äppelriket Österlen, istället för att konkurrera mot varandra enskilt. Precis som i Lawsons et als studie så kan odlarna ha kommit att bli ömsesidigt beroende av varandra genom det långa samarbetet (2008). De har nu en gemensam kommunikation mot kunderna och kan sälja fler äpplen i rätt priskategori och odlarkategori än om odlarna själva försökte kommunicera det budskapet. Chiens studie tyder på att små odlare som är utsatt för global handel bör samarbeta (2016). Co-opetition ledde till att 40 jordbrukssamhällen återupplivades vilket visar på konkurrenskraften små odlare kan bilda tillsammans.

Konkurrenssituationen inom den svenska äppelbranschen förändras i takt med att dagligvaruhandeln förändras. Sverige har låg tillgång till växtskyddsmedel och EU-regler tenderar att ha en strängare tillämpning i Sverige än andra EU-länder (Johansson, 2016). Detta påverkar konkurrensen på marknaden som enligt Äppelodlare 1 resulterar i två prisläger. Den första gruppen följer inte lika många regleringar och har inte samma syn på lagring och försäljning. De säljer efterhand på de utbudet de har vilket påverkar priserna som fluktuerar mer än om man inte har en jämn försäljning året om. Äppelriket Österlen tillhör den andra gruppen och har generellt sett högre kostnader och höga medlemskrav satta utefter regelverk och krav på kvalitén. De försöker också hålla en jämn prisnivå mot kunder året om. Enligt Walley och Custance samarbetar odlare för att uppnå ekonomiska kostnadsfördelar

(2010) vilket är bidragande till att Äppelriket Österlen har möjlighet till vinst trots de höga kostnaderna med den integrerade odlingstekniken. Exempelvis genom gemensam lagring, marknadsföring och distribution.

Vad som är intressant att analysera rörande de två olika marknadsstrategierna är hur branschen påverkas. Enligt neoklassisk nationalekonomisk teori anses intensiv konkurrens leda till att företag blir mer innovativa och utvecklar hållbara konkurrensfördelar vilket gör att konkurrensen är positiv. Differentierade äpplen efterfrågas på marknaden och kan leda till högre vinst för medlemmarna inom Äppelriket Österlen. Stridh berättade att utan differentiering hade svenska odlare aldrig överlevt på marknaden. Å andra sidan menar Stridh och vissa odlare att det hade varit mer lönsamt ur ett marknadsperspektiv om fler odlare gick ihop för att nå prisstabilitet. Enligt SLU:s studie så påverkar marknadens prisnivå av stora kooperativ (Björklund & Nilsson, 2003) då deras volym pressar marknadens prisnivå. Äppelriket Österlen har alltså möjlighet att påverka den genomsnittliga kostnadsnivån då de producerar 60 procent av svenska äpplen, och desto större de blir desto mer påverkar dem. Det svenska äpplet är i sig differentierat mot resterande 70 procent som importeras. Några medlemmar och icke medlemmar samarbetar med kunskapsdelning vilket är bra men kvantitet och utbud påverkar fortfarande priset när vissa icke odlare säljer direkt efter utbud istället för att lagra äpplena vilket är ett problem.

Äppelriket Österlen tar över kontrollen av äpplena efter själva odlingen för A-medlemmarna. Äppelodlarna har därför möjlighet att konkurrera i produktion och genom att använda olika tekniker har de möjlighet att producera mer eller till högre kvalitet vilket leder till ekonomiska fördelar. Som Äppelodlare 2 uttryckte klarade sig dennes fruktodling bra genom tuffa väder när mer än 50 procent av andra odlare drabbades hårt. Då den totala andelen svenska äpplen därmed var lägre än vanligt så gick priserna upp samtidigt som Äppelodlare 2 hade en vanlig skörd och därmed tjänade mer pengar.

Medlemsodlarna kan alltså konkurrera med varandra i fråga om kvantitet då det leder till olika prissättningar på marknaden. Trots detta sker ingen intensiv konkurrens mellan medlemsföretagen. Detta kan förklaras genom Walley och Custance studie om Co-opetition som visar att i vissa fall är de kooperativa relationerna komplicerade och komplexa vilket ställer krav på de anställda (2010). Det har visat sig att människor endast kan hantera en typ av relation samtidigt, alltså antingen samarbeta eller konkurrera med varandra. Vilket också styrks då Stridh beskriver odlarna som kollegor och har svårt att säga att de är konkurrenter. Den generella uppfattningen från intervjuerna med odlarna var densamma, att alla odlare är kollegor inte konkurrenter. Genom den formella strategiska alliansen som arbetar mot ett gemensamt mål ser odlarna ett tydligt samarbete. Precis som i Lawsons et als studie så kan odlarna ha kommit att bli ömsesidigt beroende av varandra genom det långa samarbetet och bortsett faktumet att de är konkurrenter som producerar och marknadsför samma produkter (2008).

Trots att Äppelriket Österlen ständigt försöker kommunicera ut fördelen med att arbeta helt transparent och öppet medlemsodlarna emellan menar Äppelodlare 1 att odlarna inte är helt transparenta mot varandra "alla är företag och att man håller saker för sig själva". Detta hade även Stridh märkt av. Några odlare arbetar med ett större självintresse än andra för att de tror att det kommer gynna dem. Medan andra såsom Äppelodlare 4 har förstått att konkurrens bara missgynnar svenska odlare. Bengtsson och Kock (2000) anser att Co-opetition är den mest komplexa men också fördelaktiga relationen mellan konkurrenter, vilket stämmer överens med denna studie där alla konkurrerande medlemsodlare måste förstå fördelarna med samarbetet för att inte enbart vilja konkurrera.

6. Slutsatser och diskussion

6.1 Slutsatser

Samarbetet inom Äppelriket Österlen är starkt och det sker mer samarbete än konkurrens i relationen mellan odlarna. Således fastställs det att odlarna har ett Cooperation-dominated relationship. För odlarna i denna studie är det vanligare att konkurrera uppströms i produktionen trots att samarbete även sker genom kunskapsspridning. I nedströmsaktiviteterna har de gemensam paketering, lagring, försäljning, distribution och marknadsföring. Detta bekräftar att det inte finns något som säger inom vilka aktiviteter odlare generellt sett bör samarbeta. Detta skiljer sig åt från fall till fall precis som Chiens studie också har fastställt, trots att Chien uttrycker att samarbete vanligen sker inom uppströmsaktiviteter och konkurrens sker nedströms (2016).

Tidigare forskning inom jordbruksbranschen och Co-opetition visar på att aktörer kan uppnå fördelar genom Co-opetition. Utifrån denna studie kan det konstateras att Co-opetition leder till positiva fördelar även inom den svenska äppelbranschen. Samtliga intervjuobjekt uttryckte att de gynnas av samarbetet på olika vis. Man kan konstatera att samarbetet leder till förbättrad industristandard och prestanda genom de olika fördelarna som lyfts i analysen. Många odlare ansåg heller inte att det fanns någon konkurrens mellan medlemmarna. Det visar på att Äppelriket Österlen är ett framgångsrikt exempel på Co-opetition där aktörerna är transparenta och arbetar för att alla ska bli starkare på marknaden, trots att fortfarande finns odlare som agerar i egenintresse.

Riskerna med att äppelodlarna arbetar i egenintresse och inte delar med sig av kunskap och information till resterande odlare samt Äppelriket Österlen kan motverkas genom en rådgivare. Rådgivaren agerar som mellanliggande hand mellan alla aktörer för att sprida kunskap, förbättra samarbetet och för att samla in kritik som annars kan leda till

eventuella konflikter. Just nu har några odlare ett "vi och dem" tänk angående dem själva och Äppelriket Österlen vilket försämrar samarbetet. Det går alltså att fastställa ett behov av en organisatorisk roll i form av en mellanliggande hand som kommunicerar mellan odlarna och Äppelriket Österlen, samt odlarna emellan. Studien fastställer alltså att en förbättrad Co-opetition relation bör ha en aktör med tillit som ser till att kommunikationen alltid flödar helt och hållet genom samarbetets alla aktörer. Bengtsson och Kock har i tidigare forskning visat på att man kan förhindra problem kopplade till samarbete genom en mellanliggande aktör, exempelvis en kollektivförening (2000). Denna studie bidrar med utveckling av kollektivföreningens roll, som rent organisatoriskt bör ha en dedikerad resurs som arbetar som en mellanliggande aktör mellan föreningen och medlemmarna. Denna aktör bör vara anställd av föreningen eller agera fristående från föreningen.

Främsta anledningen till varför odlarna väljer att samarbeta inom Äppelriket Österlen har visat sig vara för en starkare position på marknaden där de har möjlighet att tillsammans stå starka inför grossisterna och hålla en jämn prisnivå året om, än som enskilda odlare. Utan samarbetet hade odlarna konkurrerat mer mot varandra och prisbilden hade sett annorlunda ut. Grossisterna hade haft en starkare förhandlingskraft mot odlarna och valt de mest pressade priserna på äpplen av kvalitet. Istället kan kooperativet påverka prisnivån, precis som Björklund och Nilsson även fastställt i sin studie (2003).

Det kan även konstateras att äppelodlarna har blivit ömsesidigt beroende av varandra, precis som Lawson et al. tror i deras studie. Enligt Stridh och några av de intervjuade odlarna, hade enskilda odlare inte klarat av att stanna kvar på marknaden som enskilda aktörer. Lågprisimporten hade slagit ut dem. Den gemensamma kommunikationen, kostnadsfördelarna och kunskapsdelningen är central för att svenska odlare ska vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Trots att odlarna antagligen inte hade överlevt på marknaden utan samarbetet, får man inte glömma att det är differentiering och unikheter med de svenska äpplena som också har lett till positionen på marknaden. Man kan inte fastslå att odlarna överlever enbart av den Co-opetition relationen som existerar, utan produkten i sig måste även vara efterfrågad av konsumenterna, vilket svenska äpplena är. Äppelriktet Österlens äpplen är även av hög kvalitet och följer diverse miljökrav, vilket också kan ha lett till att konsumenterna föredrar att köpa äpplena från dem vilket förbättrar deras position på marknaden jämfört med andra svenska äpplen. Alltså behöver den beroende variabeln, samarbete mellan konkurrerande äppelodlare, kompletteras med andra oberoende variabler som exempelvis unikheter i produkt, för att förklara odlarnas position på marknaden.

6.2 Diskussion

Under skrivandets gång ifrågasatte författarna konkurrensen mellan äppelodlarna utefter respondenternas svar från intervjuerna. Flera av odlarna samt Stridh, definierar medlemmarna inom Äppelriktet Österlen som kollegor snarare än konkurrenter. Frågan var om odlarna endast är kollegor och om Co-opetition inte är applicerbart på studien av Äppelriktet Österlen. Den abduktiva forskningsmetoden gav författarna möjlighet att vidare undersöka teorin för att ge stöd åt nya upptäckter i insamlad empiri. Data visade på att det existerar konkurrens mellan medlemsodlarna men att relationen främst består av samarbete. Således har Äppelriktet Österlen ett Cooperation-dominated relationship. Om samarbetet hade ökat ytterligare samtidigt som konkurrensen minskar hade de i slutändan resulterat i att relationen inte bestod av Co-opetition utan enbart samarbete. Stridh menar på att desto större samarbetet blir och desto mer odlarna är transparenta med varandra, desto bättre marknadsposition får de. Vissa äppelodlare anser att det är bättre att nå en balanserad situation på marknaden och att

konkurrens missgynnar odlare. Frågan är om medlemsodlarna hade gynnats av mer samarbete eller mer konkurrens?

Mer samarbete hade lett till ökad kunskapsdelning och förhoppningsvis förbättring av kvalitet och bättre utnyttjande av resurser. Vidare en starkare förhandlingsposition mot kunder som blir pristagare då Äppelriket Österlen tillslut kommer uppnå en monopolställning om alla Sveriges odlare skulle anslutas till samarbetet. Man får däremot inte glömma att Stridh berättade att föreningslivet inte är för alla och att vissa odlare vill vara fria och inte bundna till långsamma beslutsprocesser och utbetalningar. Alla odlare kommer heller inte vilja anpassa sig efter medlemskraven.

Vad man kan se som ett problem med icke konkurrens är att det missgynnar innovation och aktörerna inte är lika pressade att utveckla hållbara konkurrensfördelar. Däremot pågår forskningsprojekten med SLU oavsett om konkurrensen mellan odlarna är hög eller låg. Dessa projekt leder till differentierade produkter i slutändan vilket gör att en viss innovation ändå inte missgynnas. Kunskapsdelningen mellan odlarna leder också till förbättringar av konkurrensfördelar men här är Free-ride problemet ett faktum. Det kan också uppstå Free-ride problem och irritation från odlare som arbetar hårdare men kanske ändå inte når högre vinst. Vid samarbete kan konflikter också uppstå när vissa odlare approprierar mer värde av resurserna än andra, vilket kan resultera i att vissa utnyttjar samarbetets resurser mer än andra (Chiambaretto et al., 2016).

Mer konkurrens mellan medlemsodlarna hade lett till mindre kunskapsdelning och överlag försämrad effektivitet. De odlare som har högt vinstintresse hade kanske inte upplevt detta då de hade arbetat för högre kvalitet och kvantitet för att erhålla högre vinst och känt att de gynnas av konkurrensen då inte alla odlare hade kunnat utvecklas i samma takt utan kunskaps- och resursdelningen och de därmed hade erbjudit ett större utbud med högre kvalitet jämfört med andra odlare.

Det går även att diskutera vikten av mellanhanden, Äppelriket Österlen. Hade odlarna själva kunnat gå ihop och samarbeta eller behövs det en formell mellanhand och en tydlig kommunikation för att samarbetet ska bli framgångsrikt? Den gemensamma kommunikationen mot kund samt lagringen och distributionen hade varit svårt att organiseras lika effektivt utan en mellanhand. Vidare hade det varit svårt att samla alla odlare och uppnå en gemensam prisbild, som Björklund och Nilsson argumenterar kan bestämma marknadens prisnivå genom ett kooperativs stora volym (2003). Vinstintresset hade kunnat ta över när en enskild odlare ska sälja sina äpplen, speciellt vid lågt utbud när de kan höja priserna, vilket gör att det är svårt att uppnå en stabil prisnivå året om utan en formell mellanhand. Kommunikationen och kunskapsdelningen hade antagligen inte varit lika effektiv heller om odlarna själva hade kommunicerat med varandra och inte haft en aktör eller dedikerad roll som sköter kunskapsspridningen. Om de hade haft en dedikerad roll för detta så hade också tilliten för denna person kunnat vara bristfällig då det är oklart vart gränsen mellan konkurrens och samarbete går, vilket gör att odlarna inte hade varit osäkra på hur mycket kunskap de bör dela med sig av till sina konkurrenter. Zhang et al. visade på att mellanhanden leder till högst vinst för värdekedjan (2017), vilket man i denna studie även har diskuterat fram.

6.3 Förslag till vidare forskning

Detta är en enfallsstudie som visar på ett fall av Co-opetition inom den svenska äppelbranschen. Det finns fler samarbeten mellan odlingar i Sverige och med mer tid och resurser hade studien kunnat utvecklas till en flerfallsstudie där även andra samarbeten i branschen undersöks för att stärka den hittills funna forskningen. Studien hade då kunnat undersöka samarbetet mellan medlemmar och icke medlemmar för att se hur viktigt det är med en formell mellanhand. Man hade även kunnat undersöka de andra allianserna (Sydgrön

och Elsanta) för att förstå deras bild av marknaden med den andra sortens prisstrategi. Är det Äppelriket Österlens pris- och Co-opetition strategi som leder till den position svenska odlare har idag eller är det andra strategier och faktorer som spelar in? Om en större och mer nyanserad undersökning genomförs, skulle den nå högre analytisk generaliserbarhet.

Denna fallstudien har koncentrerat sig på komplexitet och unikheter snarare än generaliserbarhet, utefter Bryman och Bells diskussion angående fallstudier och generaliserbarhet (2015). Fallet är specifikt och genom data från intervjuobjekten ville man få djup förståelse för fallets komplexitet. Få intervjuobjekt har bidragit till studiens data, däremot kan man identifiera mönster i data då alla odlare och Stridh har mycket liknande åsikter. Stridh har också kontakt med alla odlare och har tidigare själv varit rådgivare vilket gör att han representerar många odlares åsikter. Detta gör att intervjuobjektens åsikter till viss del kan generaliseras till hela samarbetet inom Äppelriket Österlen.

I diskussion om fallet kan generaliseras till hela svenska jordbruksindustrin, krävs det en mer omfattande analys och datainsamling samt en kompletterande kvantitativ studie (Bryman & Bell, 2015). Andra fallstudier inom jordbruk i Sverige hade också krävts då denna fallstudie är specifik och unik (Bryman & Bell, 2015). Vad som däremot gör denna studie mer generaliserbar är stödet från tidigare studier som till stor del har kommit fram till liknande slutsatser. Dessa unika fallstudier är gjorda på olika slags jordbruk världen över där man kan se att jordbruksindustrin har många likheter, vilket gör att varje studie och enskilt fall bidrar med insikter till industrin då jordbruk världen över inte skiljer sig åt avsevärt.

Vid ytterligare forskning hade det också varit intressant att analysera kulturen inom Äppelriket Österlen. Enligt tidigare forskning spelar faktorer som tillit och gemensamma intressen stor roll för hur väl samarbetet lyckas. Intervjuerna visade på att odlarna har gemensamma arbetsområden och aktiviteter och således kan kulturen inom samarbetet spela

roll för hur framgångsrikt Co-opetition relationen är. Kultur är inget som uppmärksammats i tidigare forskning inom Co-opetition och kan eventuellt komplettera och utveckla begreppet.

Trots övervägande positiva upplevelser av samarbetet, har förbättringsmöjligheter identifieras i studien. Exempelvis är resurser som maskiner en stor del av produktionskostnaderna och förbättrat resursutnyttjande hade kunnat sänka kostnaderna. Andra förbättringsområden är att kommunicera ut fördelarna med samarbetet mer effektivt för att motverka uppkomsten av rivalitet, samt identifierande och utnyttjande av de individuella medlemmarnas kärnkompetenser. Det krävs dock mer forskning för att dessa slutsatser ska kunna fastställas.

Avslutningsvis hade ytterligare forskning om mellanhanden mellan föreningen och odlarna varit intressant. För att ta reda på mer exakt hur denna organisatoriska roll ska arbeta för ett förbättrat samarbete mellan aktörerna i fråga. Bör denna aktör vara anställd hos föreningen eller agera fristående? Vem betalar för denna person och hur mycket kunskap måste den ha för att odlarna ska känna tillit och vara transparenta och öppna med dess kunskap och tankar kring samarbetet.

6. Referenser

- Alvehus, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Andersson, M., Ekelund, L. & Fernqvist, F. 2011. Konsumenter om äpple. *SLU Alnarp*. https://pub.epsilon.slu.se/8108/1/fernqvist_et_al_110506.pdf. Hämtad: 2020-01-05
- Äppelriket Österlen*. 2019. <https://www.appelriket.se/>. Hämtad: 2019-12-01
- Askari Moris, S. & Nydahl, M. 2016. *Ökad betalningsvilja för nationellt odlade ekologiska livsmedel*. [Kandidatuppsats], Göteborgs universitet Handelshögskolan.
- Bengtsson, M. & Kock, S. 1999. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3): 178–194.
- Bengtsson, M. & Kock, S. 2000. "Coopetition" in Business Networks - To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.

- Björklund T. & Nilsson J. 2003. *Kan Kooperationen klara konkurrensen? Om marknadsorientering i livsmedelssektorn*. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Bolagsverket**. 2018-17-17. Vad är en ekonomisk förening?
<https://bolagsverket.se/fo/foreningsformer/ekonomisk/vad-1.1700>. Hämtad: 2019-12-27
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. 1997. *Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*. United States: Currency Doubleday.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods* (3:e uppl). Oxford university press.
- Bryman, A. & Bell, E. 2015. *Business research methods* (4:e uppl). Oxford university press.
- Bryman, A. & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl). Malmö: Liber AB.
- Caves, R. & Porter, M. E. 1977. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectured Decisions and Contrived to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2): 241-261.
- Chiambaretto, P., Gurău, C. & Le Roy, F. 2016. Coopetitive branding: Definition, typology, benefits and risks. *Industrial Marketing Management*, 57: 86-96.
- Chien, H. 2016-02-12. Role of the Public Sector in Agricultural Coopetition: Place-based Marketing in Post-WTO Rural Taiwan. *Journal of Management and Strategy*, 7(1): 65-80.
- Cohen, M.J. 1993. Strategic Alliances: Partnering for Success. *Management Review*, 82: 16–22.
- Crescimanno, M., Schimmenti, E., Galati, A., Siggia, D. & Farruggia, D. 2013. Can Coopetition be a winning strategy for small fruits production companies in Sicily? *Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, 6: 674-685.
- Crick, J. 2018. The facets, antecedents and consequences of coopetition: An entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(2): 253-272.
- Crick, J. & Crick, D. 2019. Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4): 665-689.
- Cygler, J. & Stroka, W. 2017. Coopetition Disadvantages: the Case of the High Tech Companies. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(5): 494-504.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M. & Dębkowska, K. 2018. Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships. *Sustainability*, 10(8): 2688.
- Dowling, M.J., Roering, W.D., Carllin, B.A. & Wisnieski, J. 1996. Multifaceted relationships under coopetition – description and theory. *Journal of Management Inquiry*, (5): 155-167.
- Finlay, Paul. 2000. *Strategic Management: An introduction to Business and Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall.

- Flanagan, P. 1993. Strategic Alliances Keep Customers Plugged in. *Management Review*, 82(3): 24-26.
- Galdeano-Gomez, E., Perez-Mesa C. & Lynn Giagnocavo C. 2015. Food exporters and co-opetition relationships: an analysis on the vegetable supply chain. *British Food Journal*, 117(5): 1596-1609.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Gnyawali, D.R. & Park, B.J.R., 2011. Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5): 650–663.
- Janse, B. 2019. *The Value Net Model, a strategic management tool*, Tillgänglig online: <https://www.toolshero.com/strategy/value-net-model/> Hämtad: 2019-10-28.
- Johansson, K. 2016. Marknadsöversikt 2016 Frukt och grönsaker. *Jordbruksverket*. https://www2.jordbruksverket.se/download/18.c005327157b9796407abc7d/1476427356306/ra16_22.pdf. Hämtad: 2019-12-03
- Johansson, M., Kärreman, M. & Foukaki, A. (2019). Research and development resources, cooperative performance and cooperation: The case of standardization in 3GPP, 2004–2013. *Technovation*, 88: 102074.
- Johnson, T. 2019-10-17. Ett ovanligt svagt år för äppelodling. *Jordbruks Aktuell*. <https://www.ja.se/artikel/61071/2019--ett-ovanligt--svagt-r-fr-ppelodling.html>. Hämtad: 2019-10-11
- Jorde, T.M. & Teece, D.J., 1990. Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. *Journal of economic perspectives*, 4(3): 75–96.
- Kozyra, B. 2012. Strategic alliance as a particular form of coepetition. *Global Management Journal*, 4(½): 27-38.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvanta, E. 2016-12-13. Äppelimportriket. *Svenska Måltider*. <https://svenskamaltider.se/2016/12/13/appelimportriket/>. Hämtad: 2019-12-03
- Lantbrukets Affärstidning*. 2018-03-30. Större Jordbruksimport än export. <https://www.atl.nu/lantbruk/sverige-importerar-mer-jordbruksvaror-an-vi-exporterar/>. Hämtad: 2019-12-03
- Lavie, D. 2007. Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic Management Journal*, 28 (12): 1187–1212.
- Lawson, R., Guthrie, J., Cameron, A. & Fischer, W.C., 2008. Creating value through cooperation An investigation of farmers' markets in New Zealand. *The Emerald Research Register*, 110(1): 11-25.

- Lei, D. & Slocum, J. W. 1992. Global strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, 35: 81–97.
- Lincon, Y. S. & Gubas, E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Livets Goda*. 2019-08-15. Landsbyggsministeren besökte Kiviks Musteri i skördetid.
<https://www.livetsgoda.se/nyheter/landsbyggsministeren-besokte-kiviks-musteri-i-skordetid/> Hämtad 2019-12-03
- Lundahl, U. & Skärvad, P.H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (3:e Uppl). Studentlitteratur AB.
- Lundahl, U. & Skärvad, P.H. 2016. *Utredningsmetodik* (4:e Uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedien*. 2019. Jordbruk.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/sverige/n%C3%A4ringslivet/jordbruk>.
 Hämtad: 2019-12-03
- Nilsson, J. 2011. De lantbrukskooperativa företagens betydelse för konkurrensen inom livsmedelskedjan. *Konkurrensverket*. <http://www.konkurrensverket.se/globalassets/aktuellt/nyheter/de-lantbrukskooperativa-foretagens-betydelse-for-konkurrensen-inom-livsmedelskedjan.pdf>. Hämtad: 2020-01-08
- Nordlund, F. 2019-09-25. Det svenska äpplet vinner mark. *Land Lantbruk*.
<https://www.landlantbruk.se/lantbruk/det-svenska-applet-vinner-mark/>. Hämtad: 2019-12-01
- Parnell, E. 1995. *Reinventing the cooperative – enterprises for the 21st century*. Plunkett Foundation: Oxford.
- Patel, R. & Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder* (4:e Uppl). Studentlitteratur.
- Pickernell, D.G., Christie, M.J., Rowe, P.A., Putterill, L.G., Thomas, B.C. & Griffiths, J.L. 2004. Farmers' markets in Wales: making the 'Net work?'. *The Emerald Research Register*, 106(3): 194-210.
- Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>. Hämtad: 2019-11-27
- Ritala, P., Hallikas, J. & Sissonen, H. 2008. The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3): 179–187.
- Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P. 2009. What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooperation. *Technovation*, 29(12): 819–828.
- Strauss, A. & Corbin, J.M. 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2:a uppl). Thousand Oaks, CA: Sage
- Walley, K. & Custance P. 2010. Coopetition: insights from the agri-food supply chain. *Journal on Chain and Network Science*, 10(3): 185-192.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (4:e uppl). Thousand Oaks, CA: Sage

Zhang, X., Luo, K. & Tan, Q. 2017. A Game Theory Analysis of China's Agri-biomass-based Power Generation Supply Chain: A Co-opetition Strategy. *Energy Procedia*, 105: 168–173.

7. Bilagor

Bilaga A: Intervjuguide telefonintervju - Henrik Stridh

Inledning:

- Vill ni vara anonyma?
- Är det okej om vi spelar in?

Historia om Äppelriket:

- Berätta om er som arbetar på Äppelriket Österlen, vad har ni för bakgrund inom äppelbranschen?
- Är alla ni framröstade genom föreningsstämman eller hur ser beslutsfattandet ut i föreningen?
- Var det någon av er som tog initiativet till att starta äppelriket eller vem var det?
- Varför startades Äppelriket Österlen?

Arbetsuppgifter/Historia om förändring:

- Skulle ni kunna berätta mer konkret om Äppelriket Österlens arbetsuppgifter?
- Hur har Äppelriket Österlen förändrats under årens lopp?

Medlemskap:

- Hur ser processen ut för att en odlare ska bli medlem hos er? (kontaktar ni odlare eller kontaktar odlare er)
- Kan alla odlare bli medlemmar eller finns det vissa krav?

Samarbetet mellan odlarna:

- Hur samarbetar äppelodlarna genom att vara medlemmar i Äppelriket Österlen? (ge exempel på olika arbetsområden)
- Finns det några krav på att äppelodlarna ska samarbeta inom vissa aktiviteter eller får de själva bestämma utsträckningen av samarbetet?
- Var i äppelprocessen lämnas ansvaret över till er i Äppelriket Österlen? Kan odlarna sen själva påverka ert arbete?
- Har ni upplevt att odlarna gynnas av samarbetet, finns fördelar för odlarna att gå med i Äppelriket Österlen?
- Har ni upplevt att odlarna missgynnas av samarbetet, finns nackdelar för odlarna att gå med i Äppelriket Österlen?
- Har medlemmar hoppat av alliansen? Vet ni varför de inte längre vill vara med i Äppelriket Österlen i sånt fall?

Äppelbranschen:

- Har ni upplevt att äppelbranschen påverkats av samarbetet inom Äppelriket Österlen?

Konkurrensen mellan odlarna:

- Hur ser konkurrenssituationen ut mellan äppelodlare?
- Har denna situation förändras i branschen efter ert samarbete?

- Äppelodlarna är ju direkta konkurrenter som också samarbetar, hur fungerar det? behöver ni hantera konkurrensen mellan odlarna på något sätt?
- Hur hanterar ni potentiella meningsskiljaktigheter som uppkommer mellan äppelodlare och äppelodlare, eller äppelodlare och Äppelriket Österlen?

Medlemslista:

- Som ni vet så vill vi även intervjua äppelodlare och därför undrar vi om ni har någon Excel-lista på alla medlemsföretag med telefonnummer som vi kan ta del utav för att kontakta dem?
- Går det bra om vi kontaktar er om vi kommer på att vi har fler frågor att ställa till er?

Bilaga B: Intervjuguide platsintervju - Henrik Stridh

Antal:

- Spelar storleken och antalet medlemmar inom Äppelriket Österlen någon roll för hur framgångsrikt samarbetet är?
- Anser ni att 94 medlemmar är ett bra antal?

Faktorer som påverkar position på marknaden:

- Hur har medlemsodlarnas marknadsposition påverkats genom medlemskapet i Äppelriket Österlen?
- Vilka andra faktorer än samarbetet inom Äppelriket Österlen, kan påverka den relativt starka positionen svenska odlare har på den svenska äppelmarknaden?
 - Hade odlarna klarat av att stanna kvar på marknaden utan samarbetet inom Äppelriket Österlen?
- Vilka exakta kostnadsfördelar och potentiell konkurrenskraft får man som medlem i Äppelriket Österlen?
- Hur gynnas odlarna av den samlade transporten och försäljningen av äpplena som Äppelriket Österlen har idag? Alltså den gemensamma distributionen.
- Vilken slags information försöker ni förmedla till odlarna i mailutskicken, som ni nämnde att ni skickar ut till medlemmarna under första intervjun?

Samarbetet mellan odlarna:

- Hur ser tilliten ut mellan medlemsodlarna och medlemsodlarna samt mellan medlemsodlarna och Äppelriket Österlen?
- Har ni märkt av ifall vissa odlare agerar utifrån egenintresse trots samarbetet?
- Arbetar ni aktivt med att öka samarbetet inom Äppelriket Österlen?
- Arbetar ni aktivt med att försöka minska konkurrens inom Äppelriket Österlen?
- Var anser ni att samarbetet mellan medlemsodlarna slutar och konkurrensen fortsätter?
- Förmedlar ni fördelarna av samarbetet till medlemsodlarna?
- Varför har ni minskat på samarbetet? (mindre träffar, ingen rådgivare, etc.)
- Hur ser ni som ledare för Äppelriket Österlen på samarbetet mellan odlarna? Anser ni att ni har arbetat aktivt för att organisera samarbetet bra?

Konflikter:

- Har medlemsodlarna talat med er angående konflikter eller meningsskiljaktigheter som uppstått?
 - Om ja: vilka typer av konflikter eller meningsskiljaktigheter kan uppstå eller har uppstått tidigare?
- Hur löser ni eventuella konflikter som uppstår?
- Sker det någon form av konkurrens mellan medlemsodlarna?

Övriga frågor:

- Säljer och exporterar ni äpplen till andra länder?

- Har Stridh sin egna odling utöver att vara VD för Äppelriket Österlen?
- Hur forskar ni fram nya äppelsorter och vilka kriterier tittar ni på när ni tar fram en ny äppelsort? Hur funkar processen när ni väljer vilka äppelsorter som ska produceras och säljas?
- Hur ser relationen ut mellan SLU och Äppelriket Österlen?
- Finns det skillnader i äppelodlarnas kärnkompetenser som ni tar i beaktning inom samarbetet för att resurser, kunskap etc. ska utnyttjas till fullo?

Bilaga C: Intervjuguide äppelodlare

Inledning:

- Vill ni vara anonyma?
- Är det okej om vi spelar in?

Historia om varför odlaren gick med i Äppelriket Österlen:

- Varför valde ni att bli medlemmar i Äppelriket Österlen?
- Hur länge har ni varit med i Äppelriket Österlen?

Medlemskap:

- Ställdes det några krav på er när ni gick med som påverkade er verksamhet på något sätt?
- Skulle ni rekommendera andra äppelodlare att gå med i Äppelriket Österlen?

Arbetsuppgifter/historia om förändring:

- Skulle ni kunna berätta mer konkret om hur era arbetsuppgifter förändrades när ni gick med i Äppelrikets Österlen? Gör ni något annorlunda idag i och med samarbetet?
- Har dessa arbetsuppgifter förändrats under tiden ni varit med?
- Har ni samarbetat med andra odlare på något sätt tidigare, innan ni gick med i Äppelrikets Österlen?
- Om ja: hur skiljer sig det samarbetet från samarbetet i Äppelrikets Österlen?

Samarbetet mellan odlarna:

- Hur samarbetar ni tillsammans med de andra äppelodlarna i och med medlemskapet? (ge exempel på olika aktiviteter/arbetsuppgifter/arbetsområden)
- Finns det några krav på er som äppelodlare att ni ska samarbeta inom vissa aktiviteter/arbetsområden eller får ni själva bestämma i vilken utsträckningen ni vill samarbeta med de andra odlarna?
- Var i processen lämnas ansvaret över till Äppelriket Österlen? Kan ni som odlare påverka hur Äppelriket Österlens arbetar med era äpplen?
- Inom vilka aktiviteter/arbetsområden har ni främst märkt att ni har gynnats som odlare genom samarbetet, har ni märkt några särskilda fördelar inom särskilja aktiviteter/ arbetsområden sen ni gick med i Äppelriket Österlen?
- Har ni upplevt att ni som odlare på något sätt har missgynnats av samarbetet, har ni märkt några särskilda nackdelar inom vissa aktiviteter/ arbetsområden sen ni gick med i Äppelriket Österlen?
- Hur hade ni förbättrat samarbetet mellan äppelodlare?
- Varför behöver äppelodlare samarbeta?

Konkurrensen mellan odlarna:

- Hur ser konkurrenssituationen ut mellan er äppelodlare?
- Har konkurrenssituationen förändras i branschen efter ert samarbete? Ser ni fortfarande de andra äppelodlarna som konkurrenter eller mer som kollegor?
- Känner ni att ni som Äppelodlare har stött på problem och potentiella meningsskiljaktigheter med att samarbeta med andra äppelodlare som ju är direkta konkurrenter till er?

