



RAPPORTER 206

MATRIKET – MÖT EN UTVECKLINGS- PLATTFORM FÖR MATSEKTORN

TIMO SUUTARI, SANDRA MELLBERG OCH SAMI KURKI



MATRIKET – MOT EN UTVECKLINGS- PLATTFORM FÖR MATSEKTORN

TIMO SUUTARI, SANDRA MELLBERG OCH SAMI KURKI



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling: Europa
investerar i landsbygdsområden



Närings-, trafik- och
miljöcentralen

DYNAMO D
Närpes



HELSINGFORS UNIVERSITET
RURALIA-INSTITUTET

2020

Utgivare Helsingfors universitet
Ruralia-institutet
www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti

Serier Rapporter 206

Omslagsbild Patricia Rodas

ISBN 978-951-51-3793-7 (pdf)
ISSN 1796-0630 (pdf)

FÖRORD

Denna rapport är en del av projektet Plattform för Matriket Österbotten 2019–2021, vars syfte är att stärka samarbetet mellan företag inom matsektorn och utvecklings-, utbildnings- och forskningsorganisationer i Österbotten samt utvidga dessa aktörers nätverk även utanför landskapet. Bakgrunden till projektet är livsmedelsstrategin Matriket Österbotten 2015–2020, vars centrala mål är att skapa en plattform för livsmedelssektorn och öka samarbetet mellan olika aktörer. Dessutom har strategin som mål att stärka Österbottens identitet som matlandskap och sätta området på den kulinariska kartan.

Centrala åtgärder inom projektet har varit att initiera nätverk som fokuserar på olika teman inom branschen samt att utforma en regional samarbetsmodell för en utvecklingsplattform. Dessutom har projektet granskat hur man kan öka den allmänna medvetenheten om Österbotten som matregion, inte bara bland företag och utvecklare inom branschen utan också bland konsumenterna.

Denna rapport fokuserar på verksamhetsmodeller för utvecklingsplattformar inom livsmedelssektorn. För rapporten kartlades 15 utvecklingsplattformar och -nätverk inom matsektorn i Sverige, Norge, Danmark och Finland. Dessa exempel fall har sedan tillämpats på Österbotten, vilka fungerat som grund för hur en potentiell österbottnisk utvecklingsplattform och verksamhetsmodell kunde se ut.

Ruralia-institutet vid Helsingfors universitet, som sammanställt rapporten, har fungerat som en av projektets samarbetspart. Företagshuset Dynamo har fungerat som projektets huvudkoordinator och övriga samarbetspart i projektet har varit Vasa universitet, Aktion Österbotten samt Viexpo. Projektet finansieras av europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling via Österbottens NTM-central.

Seinäjäjoki och Vasa augusti 2020

Författarna

INNEHÅLL

SAMMANDRAG	7
ABSTRACT	9
1. VAD ÄR EN MATREGION?	11
2. FRÅN KLUSTER TILL UTVECKLINGSPLATTFORMAR FÖR INNOVATIONER	13
3. EXEMPEL PÅ UTVECKLINGSPLATTFORMAR OCH -NÄTVERK I MATSEKTORN ..	15
3.1 Samordning av utvecklingsplattformar	15
3.2 Verksamhetsmodeller för utvecklingsplattformar	17
4. UTVECKLINGSPLATTFORMEN SOM FRÄMJARE AV INTERAKTION	20
5. MATRIKETS PRODUKTILD	23
6. SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER	25
REFERENSER	27

SAMMANDRAG

I denna rapport granskas innovations- och utvecklingsplattformar i matsektorn. För rapporten studerades 15 nätverk och plattformar för utveckling av matsektorn i Sverige, Norge, Danmark och Finland. Dessa exempel fall speglas mot Österbotten och tankar förs fram om hur den österbottniska utvecklingsplattformen för matsektorn och dess verksamhetsmodell kunde se ut.

Utvecklingsplattformarna sammanför aktörer och kompetensområden i matsektorn samt främjar interaktionen mellan aktörerna. En utvecklingsplattform för matsektorn kan stöda interaktionen på ett mycket praktiskt sätt genom att ordna till exempel nätverksträffar och seminarier. På den mest abstrakta nivån kan den ses som ett slags gemensam nämnare eller gränsobjekt för utvecklingsarbetet.

Utvecklingsplattformarna för matsektorn bygger alltid på befintliga funktioner och organisationer. När man planerar att skapa en ny plattform är det viktigt att man inte skapar organisationer eller verksamheter som börjar konkurrera med de nuvarande funktionerna och i värsta fall urholkar förtroendet inom de lokala nätverken. Finansieringsbasen för utvecklingsplattformen ska vara tillräckligt bred för att kontinuiteten i verksamheten inte ska vara beroende av enskilda projekt eller utvecklingsprogram. Detta stöds av att matsektorn deltar långsiktigt och konsekvent i allt programarbete i regionen.

I Österbotten behövs ett eget karakteristiskt perspektiv på utvecklingen av matsektorn, till exempel livsmedelsexport. Dessutom behövs det tillväxtföretag och fenomen i matbranschen som väcker och upprätthåller såväl allmänhetens intresse som utvecklingsivern. Bra etappmål för utvecklingen är att skapa lokala utvecklingsnätverk samt att skissa upp utvecklingsplattformens verksamhet. I fortsättningen måste målet dock vara att bilda nätverk utanför landskapet, vilket innebär att skapa kontakter bland annat till de utvecklingsplattformar och -nätverk som presenteras i rapporten.

ABSTRACT

MATRIKET – TOWARDS THE DEVELOPMENT PLATFORM OF THE FOOD SECTOR

The focus of this report is on the innovation and development platforms of the food sector. The report is based on the benchmarking of 15 cases of development platforms and networks in Sweden, Norway, Denmark, and Finland. These cases are reflected in relation to the situation in Ostrobothnia and operation model of development platform in Ostrobothnia is outlined.

Development platforms collect various actors and fields of expertise of the food sector and promote interplay between actors. Development platforms can contribute collaboration in very pragmatic way by organizing e.g. network meetings and seminars. Platforms can also be seen as intangible common denominators or boundary objects of development activity.

Development platforms are always based on existing activities and organizations. When a new platform is planned, it is important not to create such organizations or activities that compete with existing ones or in the worst case undermine trust within local networks. The funding of the platform should come from multiple sources in which case the continuity of the operation is not dependent on individual projects or development programs. This is supported by long-sighted regional development work.

In Ostrobothnia, a special perspective for the development of the food sector is needed, such as food exports. In addition, growth companies and food sector phenomena are needed that arouse the interest of the public but also keep alive the enthusiasm of the development work. Good intermediate development goals are the creation of local networks and outlining the operation model of the development platform. In the future, however, the goal must be to network outside the region, which means creating connections with, among other things, the development platforms and networks presented in the report.

1. VAD ÄR EN MATREGION?

Områden runt om i Europa använder högkvalitativa livsmedel och matupplevelser för att stärka den regionala dragningskraften och många har förklarat sig vara en matregion eller ett matlandskap. Dessa områden strävar efter att synliggöra sina livsmedelsprodukter på marknaden och locka turister som är intresserade av kulinariska upplevelser. I många av de regioner som bemärks matlandskap är det också fråga om en mer omfattande utveckling av matsystem och matkedjor, och sådana områden strävar efter att med hjälp av en stark livsmedelsindustri eller primärproduktion skilja sig från andra områden.

Utvecklingen av matlandskapen stöder regionernas konkurrenskraft. Enligt konkurrenstänkandet bygger den ekonomiska tillväxten och framgången på regionernas produktionsstrukturer och framför allt på samverkan mellan institutioner och företag som i sin tur skapar ny information som kan användas av andra aktörer inom branschen. ”Smart specialisering”, en approach som blivit ett tema som genomsyrar Europeiska unionens region- och innovationspolitik, har i högre grad än tidigare framhävt att regionala konkurrensfaktorer och utvecklingsstrategier måste bygga på identifierade styrkor samt på utvecklingen av strukturer och nätverk inom forskning, utveckling och innovation.

Det räcker dock inte enbart med att identifiera regionernas styrkor och bygga upp interna nätverk. På EU- och nationalstatsnivå har man insett att olika sammanslutningar som möjliggör lärande mellan liknande områden bör stödas. Det finns ett stort antal nätverk mellan europeiska regioner med anknytning till livsmedel, mat och matsystem. Några exempel är European Regions of Gastronomy Platform, en plattform som främjar matkulturer, och ERIAFF-innovationsnätverket för bioekonomi. De syftar inte bara till att stödja konkurrenskraften i enskilda matlandskap, utan framför allt till att sprida kunskap inom hela Europa.

Matregionerna är mycket olika sinsemellan och arbetar utifrån olika utgångspunkter. Därför kan man inte entydigt definiera på vilka grunder ett område kan kallas för matregion. Det är dock möjligt att identifiera vissa faktorer som karakteriserar sådana områden:

- Matsektorn behöver en identifierbar koppling till regionen och styrkan måste synas också i statistiken. Detta innebär att regionen bör ha en konkurrensfördel inom något delområde i matkedjan, oberoende om det handlar om primärproduktion, vidareförädling eller matturism. Dessutom måste livsmedelsindustrins struktur vara tillräckligt varierande för att regionen ska vara motståndskraftig mot förändringar (s.k. resiliens).
- I regionen ska det finnas forsknings-, utvecklings- och utbildningsverksamhet som fokuserar på matsektorn samt utvecklingsorganisationer eller så kallade expertföretag som specialiserar sig inom branschen. Dessa ansvarar ofta för samordningen av nätverken och upprätthåller plattformar som stöder uppkomsten av nya innovationer och ny affärsverksamhet. Nätverksbaserade samarbets- och interaktionsmodeller som skapas mellan olika organisationer och företag inom matsektorn utgör kärnan i utvecklingsverksamheten.

- Utöver ett tillräckligt antal forsknings-, utvecklings- och utbildningsorganisationer, samt nätverksbildning inom området, ska dessa instanser även skapa kontakter till nationella och internationella nätverk och expertorganisationer som utvecklar matsektorn. I matregionen ska det också finnas internationella och exportorienterade företag.
- Det ska finnas ett strategiskt program- och projektarbete inom regionens matsektor. Detta innebär att mat som tema ingår i de centrala utvecklingsprogrammen på området och att program- och projektverksamheten är långsiktig. Det väsentliga är att matsektorn utvecklas inom flera olika politikområden och genom olika kombinationer av utvecklingspolitik. Dessutom ska finansieringsbasen för utvecklingsverksamheten vara tillräckligt bred och kärnfunktionerna får inte vara beroende av enskilda finansieringsinstrument.
- Föreställningarna som förknippas med matregionen samt det regionala varumärket, dvs. produktbilden, är centrala. Image eller varumärken är vanligtvis associerade med livsmedelsprodukter och restaurangtjänster, men de kan också vara fråga om ett slags paraplybegrepp, under vilket olika utvecklingsverksamheter sammanförs. Matregionens image kompletteras av intressanta tillväxtföretag samt pionjärer och framstående människor i branschen.

Faktorer som karakteriserar matlandskap och livsmedelsområden granskas i denna rapport genom exempelfall i Finland, Sverige, Norge och Danmark. Verksamhetsmodeller för utveckling som identifierats i dessa exempelfall speglas mot situationen i Österbotten. Tyngdpunkten ligger på utvecklingsmodeller för organisering och interaktion och exempelområdenas branschstruktur eller företagsfält behandlas därför inte i denna rapport.

Syftet för rapporten är att skapa en utvecklingsplattform för den österbottniska matsektorn och att fundera på organiserings- och interaktionsmodeller för den. I följande kapitel granskas först det plattformstänkande som under den senaste tiden blivit särskilt modernt i utvecklingen av innovationsverksamheten, samt dess förhållande till närliggande begrepp.

2. FRÅN KLUSTER TILL UTVECKLINGS- PLATTFORMAR FÖR INNOVATIONER

Begreppen för regionutveckling och i synnerhet främjande av innovationsverksamhet är mångskiftande. Från och med 1990-talet blev kluster ett populärt begrepp, som ursprungligen avsåg en grupp företag som verkar inom branscher som ligger nära varandra och som har ett nära samarbete med varandra (Porter 1990). Med begreppet började man mycket snart också hänvisa till företagens placering i varandras geografiska närhet (bl.a. Coenen m.fl. 2004, Visser & Atzema 2008). Begreppet kluster började användas som ett nyckelbegrepp inom regionutveckling och olika utvecklingsprogram även i Finland. I många fall definierades ”kluster” som företag inom en viss bransch som var belägna nära varandra, oavsett hur nära de samarbetade i verkligheten.

På 1990-talet stärktes också tanken att ny kunskap och nya innovationer är kärnan i den ekonomiska tillväxten. Intresset för faktorer som stöder uppkomsten av innovationer skapade begreppet innovationssystem, som vid sidan av kluster blev ett grundbegrepp inom utvecklingsverksamheten. Innovationssystem innebär att uppkomsten av innovationer utöver produktionsstrukturen påverkas av de institutionella strukturerna samt samarbetet och lärandet mellan olika aktörer (Miettinen m.fl. 1999, Valovirta & Niinikoski 2005, Doloreux & Parto 2005, Sotarauta 2007 och 2012). Ofta talade man om innovationssystemet som en ”trippelspiral” (*Triple Helix*), som avser ett nära samarbete mellan näringslivet, den offentliga sektorn och forskningen och som betonar betydelsen av att producera ny information i en innovationsdriven ekonomi (Etzkowitz & Leydesdorff 2000).

När man granskade förutsättningarna för innovationsverksamheten upptäckte man dock att det fanns ett icke-kartlagt område mellan enskilda företag, klustren de bildat och innovationssystemet, som inte kunde förstås och förklaras tillräckligt väl. För att beskriva denna mellanterräng uppstod begrepp på organisationsnivå, såsom kompetenskluster och kunskapscentra (bl.a. Anttiroiko m.fl. 2006 och 2010) samt begreppen innovationsmiljö (t.ex. Mustikkamäki & Sotarauta 2008, Kolehmainen 2016) och innovationsekosystem (bl.a. Hautamäki 2007 och 2008), som beskriver förutsättningarna för innovationsverksamhet och interaktionsdynamiken mellan aktörerna.

Med innovationsmiljö eller innovationsekosystem avses de faktorer i verksamhetsmiljön som stöder företagets innovationsverksamhet samt företagets förmåga att anpassa sig till och svara på förändringar i verksamhetsmiljön. Företagen är inte avskilda öar utan har på många sätt förankrat sig i och anpassat sig till sin miljö, vilket påverkar deras förmåga att utifrån skaffa de resurser, kunskaper och tjänster de behöver. Innovationsmiljön har ofta uppfattats som ett geografiskt område, även om det snarare handlar om att varje företag har en egen unik ”innovationsmiljö”, som sprids geografiskt tillsammans med aktörens interaktionsnätverk. Ur de enskilda aktörernas synvinkel är alltså innovationsmiljön ett trådverk av interaktionsbindningar och beroendeförhållanden av olika styrka, som har lokala, regionala, nationella och globala dimensioner (bl.a. Sotarauta 2007). Genom att tala om innovationsekosystem kan man rikta uppmärksamheten uttryckligen på interaktionen och inte på något område som omger företaget eller på en enskild regional nivå i sig.

Under den senaste tiden har ett nytt tänkesätt fått fotfäste, där olika plattformar (*platforms*) ses stå i centrum för innovationsverksamheten. Plattformstänkandet hänger samman med många förändringar i den tekniska utvecklingen samt mera allmänt med förändringar i ekonomin och samhället. Plattformsekonomin växer och innovationsverksamheten blir allt öppnare och mer användarorienterad. Till exempel har "trippelspiralen" utvidgats så att man vid sidan av företag, offentliga instanser och forskning också har inkluderat användare av produkter och tjänster (s.k. fyrdubbel spiral, *Quadruple Helix*) (Carayannis & Campbell 2012) som utvecklare av nya innovationer. I synnerhet i de största stadsregionerna har det ivrigt skapats olika utvecklings- och försöksplattformar som har genomförts med idén om en fyrdubbel spiral (jfr Raunio m.fl. 2018).

Utvecklingsplattformar för innovationer är inte samma sak som innovationsekosystem, utan plattformarna och dess samarbets- och interaktionsmodeller utgör liksom kärnan i ekosystemen (Raunio m.fl. 2018). Utvecklingsplattformar syftar enligt en definition på: "*samarbetsarenor som förenar många aktörer och kompetenser, som bygger på en gemensam teknik- och/eller kunskapsbas och som är regionalt inriktade*" (Kosonen 2008, 160). Olika definitioner av plattformar för innovationsverksamhet förenas av att de hänvisar till en struktur som sammanför aktörer och kompetens samt främjar växelverkan mellan olika aktörer (bl.a. Roth 2017). I detta avseende fortsätter utvecklingsplattformarna för innovationer på samma linje som de övriga riktningarna inom innovationspolitiken. I jämförelse med till exempel klustertänkandet är målet med plattformarna att sänka barriärer mellan olika branscher, och i stället för att fokusera på de institutionella strukturerna och de stora företagen är också individer intressanta aktörer i plattformsutvecklingen. (jfr Raunio m.fl. 2018.)

Satsningarna på utvecklingen av regional innovationsverksamhet kommer i framtiden att fokusera allt mer på plattformar i stället för på kluster, center eller system. Samtidigt vänds intresset vid sidan av företags- och organisationsnivån i allt högre grad också mot individ- och samfundsnivån. Tidigare antog man att det automatiskt uppstår och förmedlas ny information mellan företag och organisationer i olika klusterstrukturer, i och med den geografiska närheten. Detta stämmer emellertid inte, eftersom ny information uppstår och förmedlas framför allt inom samfund där medlemmarna delar praxis eller gemensamma intressen inom samma bransch (t.ex. Lissoni 2001).

Därför är det absoluta antalet företag och organisationer eller att de geografiskt är belägna nära varandra inte avgörande för utvecklingen av en matregion. Det väsentliga är hur de som arbetar inom matsektorn har nätverkat med varandra lokalt och framför allt hur de har anknutit till nationella och internationella nätverk och sammanslutningar inom sitt eget expertisområde. Utvecklingsplattformen för innovationsverksamheten i matsektorn kan stöda detta interaktionsarbete antingen på ett mycket praktiskt sätt genom att ordna olika möten endera ansikte mot ansikte eller virtuellt, eller på en abstrakt nivå genom att fungera som en slags gemensam nämnare och sammanförare för utvecklingsarbetet.

I denna rapport används huvudsakligen termen utvecklingsplattform när exempelfallen behandlas. Detta trots att objekten i fråga på ett naturligt sätt även kunde kallas utvecklingsnätverk eller till exempel innovationsekosystem. Vissa områden kallar sin verksamhetsmodell för matkluster eller resurscenter, vilka naturligtvis fortfarande är användbara termer. Genom att använda begreppet utvecklingsplattform kan man dock rikta uppmärksamheten mot de aktörer och den kompetens som har sammanförts och i synnerhet mot hur man har försökt främja växelverkan mellan olika aktörer.

3. EXEMPEL PÅ UTVECKLINGS- PLATTFORMAR OCH -NÄTVERK I MATSEKTORN

3.1 SAMORDNING AV UTVECKLINGSPLATTFORMAR

Exempel på utveckling av matsektorn finns överallt i Norden. Bara i Sverige finns över 40 olika samarbetsmodeller inom matsektorn (Invenire 2012). I den här rapporten granskades fem objekt i Sverige, två i Norge, två i Danmark och sex i Finland. Som stöd för kartläggningen användes källor på nätet, såsom utvecklingsplattformarnas egna webbplatser samt olika programdokument.

Exempelobjekten i Sverige var Livsmedelsakademien i Skåne, *Eldrimner*, det nationella nätverket för mathantverk som har sitt ursprung i Jämtland, *MatVärden*, som främjar hållbar livsmedelsproduktion i Hälsingland och Gästrikland, *Sörmlands Matkluster* i Södermanland samt *Livsmedel i Väst/Lokalproducerat i Väst*, som främjar hållbar närproducerad mat i Västra Götaland. Objekten i Norge var *Rørosmat* i Røros kommun och *Oi! Trøndersk Mat och Drikke* i Trøndelags län. Som exempel på utveckling av den danska matbranschen fungerade *Gourmet Bornholm*, som främjar matkulturen på ön Bornholm, och Danmarks matkluster, som har sitt säte i Jylland. I Finland valdes landskapsvisa utvecklingsnätverk och -plattformar för matsektorn i Södra Österbotten, Egentliga Tavastland, Päijänne-Tavastland, Mellersta Finland, Norra Savolax, Satakunta och Egentliga Finland som exempelobjekt.

Exempelobjekten skiljer sig från varandra i fråga om organisationsform och funktion, men de har ändå många förenande drag. Den viktigaste likheten kan anses vara att en utvecklingsplattform för matsektorn endast kan bygga på regionens verkliga styrkor. Även om regionerna sedan länge har varit kända för att ha en stark jordbruks- eller livsmedelsindustri har det ändå ofta behövts en extra ”knuff” för att starta utvecklingsverksamheten. Till exempel i Sverige fick *Livsmedelsakademien* sin början på initiativ av näringslivet, när man inför EU-medlemskapet förberedde sig på den förändrade konkurrenssituationen inom unionen. EU:s programpolitik och finansiella instrument har haft stor betydelse i Sverige och i synnerhet i Finland, där utvecklingsverksamheten i alla exempelregioner för närvarande långt bygger på projekt som finansieras med medel från EU:s landsbygdsfond och regionala utvecklingsfond.

Vid sidan av EU-finansieringen finansieras verksamheten i till exempel *Livsmedelsakademien*, *Eldrimner*, *MatVärden* samt *Gourmet Bornholm* och Danmarks matkluster med nationella medel och med partner- och medlemsavgifter. Utvecklingsplattformarnas nätverksliknande verksamhetsmodeller har ofta byggts upp av en kärna av huvudpartner, dit högst några tiotal nyckelaktörer inom branschen har hört. Dessutom har de föreningsbaserade utvecklingsplattformarna en större skara medlemmar som ofta omfattar primärproducenter och företag i livsmedelsbranschen. I vissa fall kan också enskilda konsumenter bli medlemmar i föreningarna.

Några exempel på aktiebolagsbaserade organisationsmodeller är svenska *Livscentrum i Väst/Lokalproducerat i Väst* och norska *Rørosmat* och *Oi! Trøndersk Mat och Drikke*. *Rørosmat* är ett vinstdrivande bolag som ägs av ett trettiotal livsmedelsproducenter i regionen. För att finansiera verksamheten betalar företagen en årsavgift som bestäms enligt företagets storlek, och dessutom får bolaget provisioner för produkter som säljs via plattformen. *Oi! Trøndersk Mat och Drikke* är däremot ett icke-vinstdrivande aktiebolag.

Många av utvecklingsplattformarna och -nätverken har fått sin början med initiativ från näringslivet. Ofta är det dock mycket svårt att namnge en viss aktör som har inlett utvecklingsverksamheten. Det har snarare handlat om att utvecklingen skett i ett aktörsnätverk där ansvaret för utvecklingen växlat mellan företagsaktörer, offentliga utvecklingsaktörer och forskningsinstitut och där var och en i tur och ordning tagit på sig rollen som initiativtagare.

I exempelobjekten har målet varit att garantera aktörsnätverkets mångsidighet och engagemang. Detta har man gjort genom att involvera representanter för företag, primärproducenter, organisationer samt forsknings- och utbildningsanstalter i styrgrupperna för utvecklingsplattformarna/föreningarna/aktiebolagen. Vanligtvis deltar även kommuner och regionala utvecklingsaktörer samt representanter för finansierarna. Av de finländska exemplfallen framgår att aktörsnätverket vanligtvis består av organisationer inom rådgivning, utbildning, forskning och intressebevakning. Till exempel i Satakunta leds utvecklingen av föreningen Satafood Kehittämissyhdistys, och dessutom är ProAgria och Pyhäjärvi-institutet centrala aktörer. Nyckelaktörer i Mellersta Finland är Jyväskylän yrkeshögskola JAMK, MTK Mellersta Finland, ProAgria, Landsbygdens bildningsförbund och Leader Jyväskylä. I Norra Savolax upprätthålls och koordineras den projektbaserade informationsplattformen av ProAgria och yrkeshögskolan Savonia, och en plattform och ett nätverk för utveckling av projektet Ruokalaakso håller på att skissas upp. Nätverket och projektverksamheten i Egentliga Tavastland och Päijänne-Tavastland styrs av MTK Tavastland tillsammans med ProAgria, Naturresursinstitutet, Tavastlands yrkeshögskola samt Utbildningscentret Salpaus. I aktörsnätverket i Södra Österbotten ingår Seinäjoki yrkeshögskola SeAMK, olika enheter vid Seinäjoki universitetscentral, Naturresursinstitutet, näringslivsbolaget Into Oy, Maa- ja kotitalousnaiset/ProAgria, Södra Österbottens förbund samt expertföretaget för livsmedelsutveckling Foodwest Oy. I Egentliga Finland är Åbo universitet, och i synnerhet dess fakultet Brahea-centret, en central aktör. Samarbetspartner för utvecklingen av livsmedelsbranschen i Egentliga Finland är regionens näringslivsbolag, kommuner och utbildningssamkommunen Novida. Brahea-centret fungerar inte bara som en regional aktör, utan förenar även aktörer, företag och utvecklingsverksamheten för närproducerad mat på nationell nivå. Dessutom upprätthåller de den riksomfattande webbplatsen Aitojamakuja.fi.

Som nämnts ovan måste ett område som kallar sig matregion ha ett strategiskt program och projektarbete i matsektorn. Detta innebär att mat som tema har inkluderats i de centrala utvecklingsprogrammen i regionen och att projektverksamheten i branschen är långsiktig och mångsidig (sammanfattning av aktuella utvecklingsprojekt i matbranschen i Finland: Töyli m.fl. 2020). I varje exempelregion har utvecklingsverksamheten kopplats till lokala, regionala och nationella utvecklingsstrategier. På många områden har verksamheten i praktiken följt EU:s programperioder och finansiella instrument. Även om programmen och de finansiella instrumenten varierar är det centralt att maten kvarstår som utvecklingstema, som en del av regionutvecklingen, och att mat-temat ständigt kan förnyas även innehållsmässigt.

För att åskådliggöra ett aktivt upprätthållande av utvecklingsverksamheten kan Södra Österbotten användas som exempel. Vid sidan av Europeiska unionens program och finan-

sieringsinstrument har området till exempel deltagit i det nationella kompetenscentrumprogrammets kluster för livsmedelsutveckling. Dessutom kopplades utvecklingen av matsektorn till det nationella programmet Innovativa städer (INKA). Även om själva programmet var mycket kortvarigt uppstod i och med det en utvecklingsstrategi för en stor grupp aktörer, där man identifierade styrkorna i landskapets matsystem och drog upp riktlinjer för utvecklingsverksamheten (Green Creative Garden 2013). Man fortsatte programarbetet genom att välja hållbara lösningar i livsmedelsindustrin som ett centralt insatsområde i Södra Österbottens strategi för smart specialisering (Ålykäs ja erottuva 2014). Planeringen och testningen av verksamhetsmodellen för den agrobioekonomiska utvecklingsplattformen (AB Seinäjoki) 2015–2018 blev också en naturlig del i utvecklingen av matsektorn. Även om en modell för en utvecklingsplattform i stil med AB Seinäjoki inte tidigare genomförts som sådan, hade riktlinjer för en liknande expert- och innovationsgemenskap skissats upp i bland annat Södra Österbottens högskolestrategi. Den agrobioekonomiska utvecklingsplattformen var också starkt kopplad till insatsområdena för hållbara matsystem och nya lösningar inom bioekonomin i Södra Österbottens strategi för smart specialisering. (Se Sivula m.fl. 2016). Sammanfattningsvis kan man säga att det fanns en programpolitisk beredskap och en beställning på en utvecklingsplattform för matsektorn i landskapet.

Om vi tar det tidigare nämnda AB Seinäjoki som exempel så fanns det en särskild utmaning i utvecklingen av verksamhetsmodellen. Man ställde sig frågan huruvida en plattform bestående av olika medlemsorganisationer skulle lyckas bilda ett gemensamt gränssnitt gentemot näringslivet. Dessutom såg man en utmaning i hur de konfidentiella relationer som byggts upp under en lång tid, mellan personer som arbetar i olika organisationer, skulle göras tillgängliga för hela samfundet. Man funderade också på att göra AB Seinäjoki till ett aktiebolag som ägs av sina medlemsorganisationer. Detta ansågs innebära många problem och därför satte man stopp för utvecklingen av en aktiebolagsmodell. I stället för att skapa en ny organisation strävade AB Seinäjoki att stöda de strategiska målen i medlemsorganisationerna. För att organisera verksamheten och utgöra en grund för finansiering övervägdes medlemskap i en gemenskap och medlemsavgifter, som ett alternativ vid sidan av aktiebolagsmodellen. Tanken var att andra aktörer, utöver de medlemsorganisationer som format kärnan, också skulle kunna delta i AB Seinäjokis verksamhet genom att ansluta sig som medlem i gemenskapen. I praktiken uppbars dock inga medlemsavgifter. (Sivula m.fl. 2016.)

3.2 VERKSAMHETSMODELLER FÖR UTVECKLINGSPLATTFORMAR

Målet med utvecklingsplattformarna och -nätverken är att främja interaktionen mellan aktörerna i matsektorn, öka produkternas och tjänsternas synlighet samt förse aktörerna med ny information. Plattformarna fungerar så att deras kärnorganisationer, såsom aktiebolag eller föreningar, producerar största delen av de tjänster som plattformen erbjuder. Alternativt kan nätverksmedlemmarnas egna rådgivnings-, utbildnings-, forsknings- och produktutvecklingstjänster eller till exempel marknadsföringstjänster läggas upp på en gemensam utvecklingsplattform för matsektorn. I det senare fallet är utvecklingsplattformen, enligt definitionen som presenterades tidigare, snarare en arena för regionalt samarbete än en egentlig utvecklingsorganisation.

Plattformarnas verksamhet baserar sig till stor del på tidsbundna projekt, vilket är typiskt för nätverk med många aktörer där målet är att skapa ny information och affärsverksamhet med hjälp av gränssnitt mellan olika branscher. Projekten sammanför aktörer från olika

branscher som alla förenas av ett intresse för matbranschen. Själva utvecklingsplattformen och tillhörande projekt och funktioner, såsom diskussionsforum, kan förstås som ett så kallat gränsobjekt (*boundary object*), som erbjuder en tillräckligt öppen men ändå tillräckligt konkret gemensam nämnare för att utveckla branschen. Idén med gränsobjektet är att aktörer med olika bakgrund kan arbeta för ett gemensamt mål, även om man inte är överens om alla detaljer i utvecklingen. (Star & Griesemer 1989, Star 2010.)

En mer detaljerad granskning av utvecklingsplattformarna och -nätverken avslöjar hur mångsidig verksamheten är. Till exempel *Livsmedelsakademien* i Skåne verkar som intressebevakare, sammanställer nätverk inom olika teman i livsmedelsbranschen, ordnar studieresor, stöder innovationsprocesser i branschen samt koordinerar och genomför utvecklingsprojekt utifrån ett trefaldigt spiraltänkande. *MatVärden* samarbetar också med högskolor och universitet genom att till exempel förmedla teman för forskning och examensarbeten samt erbjuda företagarna utbildning. *Livsmedel i Väst/Lokalproducerat i Väst* ger avgiftsfri rådgivning för producenter av lokalproducerad mat, ordnar utbildning och workshoppar samt främjar utvecklingsprojekt. *Södermanlands matkluster* stöder kompetensutveckling och uppkomsten av nya företag och ordnar utbildning och evenemang inom matsektorn.

Den lokala och regionala verksamheten kan med tiden utvecklas också till en riksomfattande verksamhetsmodell. Detta skedde med *Eldrimner* - nätverket för mathantverk. Eldrimner grundades 1995 och var ursprungligen avsett för Jämtland, men växte till ett kompetensnätverk för hela Sveriges matsektor. Eldrimner erbjuder bland annat branschutbildning, kurser och rådgivning, och fungerar också som ett kollegialt nätverk där erfarna mathantverkare ger nya företagare råd.

Rørosmat i Norge hjälper primärproducenterna med försäljning, marknadsföring och distribution och samarbetar även för att utveckla turismen i området. *Rørosmat* erbjuder sina medlemmar ett varumärke samt synlighet på mässor, marknader och i professionella kök runt om i landet. *Oi! Trøndersk Mat och Drikke* genomför å sin sida projekt samt ordnar mat- och bryggerifestivaler. Till exempel har paraplyprojektet "Grønn Forskning", som inleddes 2008, sammanfört branschgrupper (spannmål, kött, mjölk, grönsaker), i vilka man har kartlagt forskningsbehov och vidareutvecklat forskningsidéer i samarbete med forskare.

I Jylland har det danska matklustret, med huvudsäte i Århus, en mångsidig verksamhet med arrangemang av till exempel konferenser, forum och mässor. De erbjuder också tillgång till testlabb för produktutveckling. Nätverket *Danish Food Innovation*, som fokuserar på utveckling av små och medelstora företag, samt *Food Platform*, som leds av Århus universitet och som fokuserar på livsmedelsutveckling och -forskning, verkar också inom matklustret. Ett annat danskt exempel är *Gourmet Bornholm/Gaarden i Bornholmsregionen*, som fokuserar på matupplevelser genom att stöda produktutveckling och produktrelaterad storytelling.

I utvecklingen av finländska matregioner har projektarbetet en betydelsefull roll. I praktiken koordineras utvecklingsfunktionerna och nätverksbildningen mellan aktörerna i branschen, via projekten. Till exempel i Satakunta sker utvecklingen av matsektorn via projekten *Suomi syö Satakunnasta – Sikses Parasta lähiruokaa* och *Luomuisa Satakunta*. Dessa projekt utvecklar samarbetet mellan producenter, företag och läroanstalter, förespråkar närproducerad och ekologisk mat och ökar kännedomen om och marknadsetableringen av livsmedel i området.

Taste Savo är en projektbaserad informationsplattform i Norra Savolax som i stor utsträckning fokuserar på matturism. De ordnar workshoppar, informationsutbyte, fokuserar

på internationalisering och är huvudarrangörer av matfestivalen SATOA. Dessutom har de som första region i Finland utnämnts till europeisk gastronomisk region för åren 2020–2021. I landskapet drivs också projektet *Ruokalaakso*, som har som mål att skapa ett ekosystem i matsektorn, med fokus på produktutveckling, näring och livsmedels säkerhet.

Projektet *Kasvua Hämeessä* för samman producenter, projektaktörer samt utbildnings- och utvecklingsaktörer i Egentliga Tavastland och Päijänne-Tavastland. Projektet främjar ekologisk produktion och inom ramen för det ordnar man bland annat åkerdagar, workshoppar och receptutveckling för storkök. Många av funktionerna i projektet *Kasvua Hämeessä* är avsedda för primärproducenter. Även plattformen *Aito maaseutu Keski-Suomessa* har primärproducenter som främsta målgrupp, men även andra landsbygdsföretagare medverkar. Plattformen för samman projektaktörer med anknytning till mat, livsmedelskedjor, landsbygdsföretagande och turism, och ordnar evenemang. De så kallade koordinationsprojekten har burit det främsta ansvaret för den egentliga samordningen av livsmedelskedjornas utveckling i Mellersta Finland, och har fungerat som informations- och kommunikationskanal för aktörer i branschen och erbjudit dem ett forum för möten.

I Egentliga Finland är det *VS-lähiuoka* som sammanför projekt och projektaktörer i branschen. En regionkoordinator och åtta utsedda kontaktpersoner, som var och en arbetar i sina egna organisationer, ansvarar för verksamheten. *VS-lähiuoka* informerar till exempel om ändringar i lagstiftningen, aktuella evenemang, matrender och stöder företagans verksamhet på ett praktiskt sätt. Materialet som producerats finns tillgängligt gratis på webben. *VS-lähiuoka* är en webbplats som drivs av Brahea-centret vid Åbo universitet. Dessutom driver Åbo universitet *Centret för utveckling av funktionella livsmedel (Funktionaalisten elintarvikkeiden kehittämiskeskus)* och koordinerar verksamheten på *Foodtech Platform Finland*, en plattform för samarbete kring matkunnande.

Under de senaste åren har utvecklingsverksamheten i Södra Österbottens matsektor i huvudsak grundat sig på två verksamhetshelheter: synligheten hos de livsmedel som produceras i landskapet och matregionens image. Synlighet och image har stärkts genom projekt som genomförts under namnet *Ruokaprovinsi (Matprovinsen)*, medan utvecklingsplattformen för agrobiokonomi har byggts upp via projekten som ingår i AB Seinäjoki. Målet med projekten inom AB Seinäjoki har varit att skapa ett verksamhets- och servicekoncept för befintliga organisationer inom matsektor och bioekonomibranschen, vilket främjar uppkomsten av ny affärsverksamhet. AB Seinäjoki sammanför alltså forsknings- och utvecklingsorganisationernas samt företagans verksamhet, och stöder uppkomsten av nya idéer, produkter och tjänster inom agrobiokonomi. Samtidigt har målet varit att utvidga och fördjupa samarbetet mellan Naturresursinstitutet, universitetsenheterna i Seinäjoki universitetscentrum, Seinäjoki yrkeshögskola och Seinäjoki stads utvecklingsbolag Into Seinäjoki Oy. Ytterligare har man strävat efter att skapa nya verksamhetsmodeller för företagssamarbete. Som en konkret åtgärd för att uppnå dessa mål beslöt man i förberedelseprojektet för AB Seinäjoki att testa en verksamhetsmodell med en gemensam arbetslokal (*coworking space*) i kontors-, konferens- och kongresscentret Frami, där nämnda organisationer är belägna. Den gemensamma arbetslokalen blev dock inte en bestående lösning. I praktiken blev AB Seinäjokis roll att ordna interaktionsmöten och evenemang (bl.a. Food Business Summit och Food Business Challenge) och att driva Food Forum, ett forum bestående av medlemsorganisationer. (Sivula m.fl. 2016.)

4. UTVECKLINGSPLATTFORMEN SOM FRÄMJARE AV INTERAKTION

En utvecklingsplattform för samman aktörer och kunnande och främjar interaktionen mellan aktörerna. En utvecklingsplattform för matsektorn kan stöda växelverkan antingen på ett mycket praktiskt sätt genom att ordna till exempel nätverksträffar, eller på en mer abstrakt nivå genom att fungera som en gemensam nämnare och sammanförare för utvecklingsarbetet.

När en interaktionsplattform utvecklas är förhållandet mellan lokalt och överlokalt nätverkande en central aspekt. I synnerhet under tidigare år strävade man efter att nästan uteslutande främja lokalt nätverkande och samla företag, organisationer och människor för att uppnå de fördelar som den geografiska närheten förde med sig. Problemet med att enbart fokusera på lokal interaktion är dock att alla i något skede lär känna varandra, varefter nätverksbildningen inte längre ger någon nämnvärd extra nytta. Nytt lärande och innovationer uppstår som en kombination av lokal och icke-lokal interaktion. Lokalt lärande är mycket mer fruktbart och effektivt när det berikas av impulser utifrån. Därför borde plattformen också stöda sökandet av externa partnerskap och nätverksbildning utanför området.

Detta innebär inte att det lokala nätverkandet skulle vara obetydligt eller att det skulle ske av sig självt, utan snarare tvärtom: lokalt nätverkande måste främjas aktivt. När man bygger upp lokala interaktionsnätverk måste man fundera på hur man gör tillhörigheten till dem så lockande som möjligt och hur man organiserar ägarskapet och ledningsansvaret i nätverken. Nätverkets medlemmar måste erbjudas mervärde, till exempel tillgång till ny information och möjlighet att påverka utvecklingen av branschen, men det är också viktigt att skapa ett socialt tryck på att ansluta sig och tillhöra nätverket. De lokala nätverken är å ena sidan relativt täta och praktiskt inriktade gemenskaper som byggts upp kring ett visst substansområde och en viss sakkunskap (*community of practice*), men å andra sidan är de relativt vaga utvecklingsgemenskaper vars medlemmar binds samman närmast av ett delat intresse för att främja utvecklingen av branschen.

När det gäller nätverk inom ett substansområde är det viktigt att ägarskapet och ledningsansvaret finns hos medlemmarna i gemenskapen, eftersom nätverken då blir mer trovärdiga och intressanta. Nätverk inom substansområden kan vara företagsledda om ett företag på ett naturligt sätt intar en ledande position, men ibland krävs det att ledningsansvaret innehas av en utomstående expert för att företagen ska känna sig jämlika med varandra. Ledningsansvaret kan också vara roterande, varvid företagen eller andra sakkunniga inom branschen i tur och ordning ansvarar för sammankallandet av nätverket och informationsutbytet.

Utvecklingsplattformens roll ska vara att utveckla branschen som helhet och främja växelverkan mellan olika aktörer, och detta måste klargöras. Den skall alltså inte konkurrera med nätverk inom branschen, utan stöda dess verksamhet. Utvecklingsplattformen kan till exempel vid behov hjälpa att sammankalla nätverken och ordna nätverksmöten. Utvecklingsplattformens uppgift borde framför allt vara att länka den regionala utvecklingsverksamheten till branschens nationella och internationella utvecklingsplattformar, -nätverk och -projekt.

Utvecklingsplattformens roll som främjare av växelverkan granskas nedan genom ett enskilt exempel. Som exempel används projekten inom AB Seinäjoki, som uttryckligen hade

som syfte att pröva nya interaktionskoncept för utveckling av matsektorn och att skapa en ny typ av utvecklingsgemenskap och -plattform för branschen. Tanken var att företagen i branschen via AB Seinäjoki-plattformen skulle kunna utnyttja högskoleaktörernas och utvecklingsorganisationernas tjänster samt gemenskapens mångsidiga kunnande. Bakgrunden till projektet var de projekt och åtgärder som genomfördes under namnet Ruokaprovinsi, och främjade matsektorns synlighet. Tanken om ett så kallat ”mathus” framfördes tidvis, som skulle ha sammanfört branschens företags-, forsknings- och produktutvecklingsfunktioner. Målet för AB Seinäjoki var att främja det lokala nätverksbildandet genom att skapa en gemensam arbetslokal i Frami-området. Även om gemensamma arbetslokaler har blivit allt mer populära var tiden ändå inte mogen för en gemensam arbetslokal för matsektorn i Södra Österbotten, och blev därför inte en bestående lösning efter att projektet avslutades. Detta berodde delvis på att medlemsorganisationerna låg relativt nära varandra och att arbetsgemenskaperna inom dem var så starka att arbetstagarna inte var villiga att lösgöra sig från dem och knyta an till en ny gemenskap. (Bl.a. Sivula m.fl. 2016.)

AB Seinäjoki ökade istället den lokala och regionala växelverkan på andra sätt genom att ordna bland annat frukostmöten med anföranden av företag och forskare, träffar för att ge uppslag till projektidéer och genomföra projektförberedelser och tematiska nätverksevenemang. Dessutom stödde utvecklingsplattformen verksamheten i gruppen Hållbara mat-system (KERRU), som sammankallades av Seinäjoki universitetscentrum. Den så kallade KERRU-gruppen sammanför i synnerhet matsektorns aktörer vid universitetshetererna och Seinäjoki yrkeshögskola, med det centrala syftet att främja informationsutbytet och den gemensamma projektplaneringen. Gruppens e-postlista omfattar omkring 70 personer. AB Seinäjoki skapade också Food Forum, ett forum bestående av medlemsaktörer. Basen för Food Forum, som senare blev en del av AB Seinäjokis verksamhet, var ett bioekonomiskt forum som leddes av Södra Österbottens förbund. I anknäytning till AB Seinäjoki inleddes också ett nytt forum, då det så kallade gemensamma mötet för ledningen för agrobiologi hölls första gången hösten 2015. I slutet av 2018 undertecknade SeAMK, Seinäjoki universitetscenter, Into Seinäjoki, Naturresursinstitutet och Foodwest Oy ett samarbetsavtal, genom vilket man förband sig att fortsätta de verksamhets- och samarbetsformer som byggts upp inom ramen för AB Seinäjoki-projekten.

Vid sidan av utvecklingen av den lokala och regionala interaktionsmodellen främjade AB Seinäjoki nätverksbildningen mellan aktörerna i matsektorn på nationell och internationell nivå genom att bland annat ordna studieresor, internationella gästföreläsningar samt främja företagssamarbete och utbildningsexport. Food Business Summit, som var avsett för företag, forskare och utvecklare i matkedjan, samt innovationstävlingen Food Business Challenge för studerande ökade synligheten nationellt och stärkte Södra Österbottens ställning inom matsektorns nätverk. Dessutom ledde samarbetet med innovationsnätverket för bioekonomi (ERIAFF) till att en konferens om livsmedelssäkerhet ordnades i Seinäjoki 2018.

I ljuset av erfarenheterna från AB Seinäjoki kan man säga att utvecklingsplattformen kräver en aktör som har i uppgift att planera, samordna och leda interaktionen. Detta bör också beaktas i resursfördelningen. I sin enklaste form kan resurserna för verksamheten ordnas så att en person som arbetar i en medlemsorganisation ansvarar för planeringen och genomförandet av interaktionsevenemangen vid sidan av sitt eget arbete. Detta så kallade faciliteringsansvar kan också vara cirkulerande och då skulle det med jämna mellanrum bytas ut mellan organisationerna. Det är också möjligt och önskvärt att flera personer från olika nyckelorganisationer verkar i faciliteringsteamet. Detta skulle vara till fördel för informationsgången,

för att dela kostnaderna mellan organisationerna och för att intensifiera samarbetet mellan aktörerna. Ett annat, men mycket allmänt sätt att skapa resurser, är att främja växelverkan och koordinera utvecklingen antingen i ett enskilt projekt eller som en del av flera utvecklingsprojekt. (Jfr Sivula m.fl. 2016.)

5. MATRIKETS PRODUKTBYGGNING

I alla exempelfall var målet att bilda en föreställning om unika livsmedel och skapa ett aktivt nätverk av aktörer i matbranschen. Man försökte bygga upp ett varumärke eller en produktbild antingen på ett riktat sätt för områdets livsmedelsprodukter och restaurangtjänster eller genom mer allmän marknadsföring av hela området med hjälp av ett mat-tema. Det mest riktade sättet att bygga upp en produktbild var de fall där produkter, tjänster och företag i regionen kunde få tillgång till ett varumärke och marknadsföringstjänster i anslutning till det. På väldigt många områden hade man också haft som mål att bygga upp ett eget ”brand” för själva utvecklingsplattformen och hela utvecklingsverksamheten, som skilde sig från det egentliga varumärket eller de logotyper och slagord som använts i konsumentmarknadsföringen. I dessa fall handlade det inte bara om intern kommunikation, som regionalt stärker samhörigheten mellan utvecklingsaktörerna, utan också om kommunikation utanför regionen, som skapar trovärdighet för utvecklingen av matbranschen på nationell och internationell nivå.

I Sverige används till exempel varumärket *”Smaka på Skåne”*, men utvecklingsverksamheten är känd under namnet *Livsmedelsakademin*. Båda har sin egen visuella profil. Södermanland å sin sida har inget särskilt varumärke, men områdets matkluster erbjuder gemensam synlighet för utvecklingsverksamheten under devisen *”Stolt mat i Sörmland”* via en logo, webbplats och publikation samt via sociala medier. I Västra Götaland används varumärket *”Smaka på Västsverige”*, som är tillgängligt för lokala producenter, gårdsbutiker och restauranger. Dessutom får matsektorns utveckling i området synlighet under rubrikerna *Livsmedel i Väst/Lokalproducerat i Väst. Matvärden* erbjuder traditionell synlighet genom att samla alla lokala livsmedelsproducenter i Gävleborgs län på sin webbplats. Däremot finns det inget varumärke för livsmedelsprodukterna i regionen.

Rørosområdet är sedan länge känt som Norges ledande region för lokalproducerad mat. Regionen marknadsför sig själv som en främjare av lokalproducerad mat i hela Norge, även om varumärket *Rørosmat* endast kan användas för lokala produkter. Produkter och tjänster under varumärket marknadsförs i hela landet och etableringen av dem i dagligvarubutiker och offentliga kök främjas också. I Trøndelag i Norge finns inget motsvarande varumärke för produkterna i regionen, men den lokala livsmedelsproduktionen får ändå synlighet på nätet under namnet *Matriket Midt*. Medlemsorganisationen får i sin tur synlighet under namnet och varumärket *”Oi! Trøndersk Mat och Drikke”*.

Bornholm i Danmark är ett välkänt resmål inom matturismen och 2005 grundades föreningen *Gourmet Bornholm*, som har utvecklats till ett resurscentrum för livsmedel och måltider. Utvecklingsverksamheten har numera förts samman under varumärket och webbplatsen *”Gaarden”*. *Gourmet Bornholm* är inget egentligt varumärke, men erbjuder företagen i matsektorn gemensam synlighet på webbplatsen Gaarden. En väsentlig del av att bygga upp ett varumärke är storytelling om maten och matproducenterna. Matklustret, som har sitt säte i Jylland i Danmark, har å sin sida inte riktat in sig på konsumentmarknaden i så hög grad, utan fokuserar istället på livsmedelsutveckling, forskning och samarbete med företag. Därför finns det inget varumärke för produkterna i regionen, och kommunikationen är mer riktad till forsknings- och utvecklingsaktörer i branschen.

I exempelfallen i Finland finns för närvarande ett varumärke endast i Södra Österbotten. I Södra Österbotten har man redan i flera år sökt en gemensam nämnare för utvecklingsverksamheten och begreppet "Ruokaprovinsi" har på en allmän nivå etablerats både bland utvecklarna och medierna för att beskriva matsektorns utvecklingsarbete i landskapet. Samtidigt är det egentliga varumärket Ruokaprovinsi alldeles nytt. Varumärket administreras av ProAgridia Södra Österbotten och Maa- ja kotitalousnaiset. En förutsättning för att få tillgång till varumärket är att man förbinder sig till varumärkets värden och att man går igenom en auditeringsprocess. Som ovan konstaterats har man via Ruokaprovinsi gjort landskapets livsmedel synligare och stärkt matlandskapets image, medan AB Seinäjoki anslöt sig till byggandet av utvecklingsplattformen. Efter att AB Seinäjoki-projekten avslutats har namnets synlighet minskat och begreppet lever vidare främst som en del av Seinäjoki yrkeshögskolas tjänsteverksamhet. Däremot har evenemangen som uppkom i och med AB Seinäjoki (Food Business Summit och Food Business Challenge) utvecklats till egna varumärken.

"*Sikses parasta*" är inte ett varumärke för livsmedel från Satakunta, utan det ger istället synlighet åt aktörerna i regionens livsmedelskedja och är samtidigt ett paraplybegrepp som förenar utvecklingsverksamheten. Likaså är *Kasvua Hämeessä*, *Taste Savo* eller *Aito maaseutu Keski-Suomessa* snarare samlande begrepp på programnivå, under vilka man genomför olika utvecklingsprojekt och erbjuder gemensam synlighet för aktörerna och produkterna i regionernas livsmedelskedja. Inte heller Egentliga Finland har något särskilt varumärke för regionens företag.

6. SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER

I Österbotten har man identifierat matsektorn som en styrka och förstått behovet av att stöda interaktionen inom det lokala aktörsnätverket och nätverksbildningen utanför området. De centrala målen i landskapets livsmedelsstrategi är att öka samarbetet mellan olika aktörer samt att skapa en plattform för livsmedelssektorn. Dessutom har strategin som mål att stärka kännedomen om Österbotten som matregion.

I konkurrensen mellan regionerna lyckas enligt dagens uppfattning de som kan identifiera sina egna styrkor och skapa en interaktionsdynamik där skapandet och lärandet av ny kunskap ger näring åt innovationsverksamheten. Man är inte längre så intresserad av det absoluta antalet företag i en viss bransch eller huruvida företagen finns i varandras geografiska närhet, utan intresset riktas mot kvaliteten på växelverkan mellan olika aktörer. Man försöker främja interaktionsdynamiken med hjälp av innovationsekosystem och utvecklingsplattformar. Denna rapport har för sin del som mål att uppmuntra Österbottens utvecklingsarbete inom matsektorn i riktning mot ekosystems- och plattformsutveckling.

En utvecklingsplattform för matbranschen bygger alltid på befintliga funktioner och organisationer och är beroende av tidigare utvecklingsvägar på området. Därför bör man särskilt beakta hur de nuvarande verksamhetsmodellerna, nätverken och projekten anpassar sig till plattformen och hur befintliga organisationer förbinder sig till utvecklingsplattformens verksamhet. I många av de exempelfall som granskats har man skapat en särskild organisation, såsom en förening eller ett aktiebolag, som ansvarar för utvecklingen och samordningen av den. Detta innebär dock att man måste komma överens om vilka funktioner och projekt som överförs på den nya organisationens ansvar. Det väsentliga är att det inte uppstår nya organisationer eller verksamhet som börjar konkurrera med de nuvarande nätverken, eller i värsta fall urholkar förtroendet inom de lokala nätverken. Så är också fallet för yrkesgrupper och individer: personer som aktivt deltar i utvecklingen har ofta fäst sig starkt vid sina egna bakgrundsorganisationer och arbetsgemenskaper och de vill inte nödvändigtvis lösgöra sig från dem.

- Utvecklingsplattformens styrka ligger i att den inte har förbundit sig till målen för en enskild organisation eller ett enskilt företag, utan har som mål att främja utvecklingen i matsektorn som helhet. Det görs genom att förena företag, utvecklare och forskare, samt konsumenter och påverkare av matbranschen. Plattformen ska därför tillhandahålla en tillräckligt rymlig men ändå lämpligt konkret referensram för att olika aktörer ska hitta sin plats i den. Det väsentliga är att de nätverksevenemang, evenemang och forum som plattformen ordnar främjar spontant utbyte av tankar och idéer.
- I utvecklingsplattformens verksamhet bör man beakta att informationsgången och interaktionen inte sker av sig själva, utan att det behövs resurser för att hålla dem i gång. Detta tar sig uttryck i synnerhet i de finländska exempelfallen, där funktionerna i praktiken har hållits igång med projektfinansiering från Europeiska unionen. Detta har å ena sidan erbjudit en relativt flexibel och tydlig finansieringsmodell, men å andra sidan har nackdelen varit osäkerheten beträffande verksamhetens kontinuitet och långsiktighet: när enskilda projekt har avslutats eller ersatts med andra projekt har verksamheten ändrat riktning,

avmattats eller i värsta fall upphört helt. Finansieringsbasen för utvecklingsplattformen bör vara tillräckligt bred, så att kontinuiteten i verksamheten inte behöver vara beroende av enskilda projekt.

- Man måste även fundera på hur hela matregionens produktbild förhåller sig till utvecklingsplattformen och dess medlemsorganisationers ”brand”. På många områden kan man se överlappningar mellan olika marknadsföringsbudskap, logotyper och slagord, vilket kan skapa förvirring. Även om utvecklingsplattformen är en slags samlande kraft vill man i första hand ha synlighet för just den egna organisationen eller produkten. En stark ”branding” av utvecklingsplattformar eller -nätverk, och i synnerhet enskilda projekt, bör man närma sig med viss försiktighet. Det kan nämligen finnas en risk för att olika logotyper och slagord lever kvar efter att verksamheten har avslutats eller ändrat form, vilket i sin tur kan skapa förvirring i den framtida marknadsföringen till konsumenterna. På det stora hela handlar det egentligen om att utvecklingsplattformen på ett skickligt sätt ska kunna skicka olika budskap i olika sammanhang, vare sig det handlar om marknadsföring till konsumenter eller information till medlemsorganisationernas utvecklare.
- Man kan knappast förvänta sig att Österbotten omedelbart och enbart med egna krafter skulle bli Finlands ledande matregion. Det behövs delmål, som bland annat är att skapa lokala utvecklingsnätverk, gestalta utvecklingsplattformens verksamhet samt sätta Österbotten på den kulinariska kartan. Det finns ett klart behov av regionala nätverk: i de landskap i Finland där man har skapat ett regionalt nätverk inom matsektorn är utvecklingsverksamheten mer målinriktad och det förekommer färre verksamheter som överlappar varandra (Töyli m.fl. 2020). I fortsättningen måste man dock ha som mål att bilda nätverk även utanför landskapet, vilket innebär att skapa kontakter till exempel till de utvecklingsplattformar och -nätverk som presenteras i denna rapport. Det första naturliga steget kunde vara att öka samarbetet i riktning mot Södra Österbotten. I Österbotten behövs dessutom ett eget och karakteristiskt perspektiv på utvecklingen av matsektorn, till exempel livsmedelsexport, ett tillväxtföretag som väcker allmänhetens intresse eller andra intressanta fenomen som dyker upp inom matsektorn. Dessa ökar branschens attraktion och även intresset för utvecklingsarbetet.

REFERENSER

- Anttiroiko, A.-V., Kallio, O., Valkama, P. & Siitonen, P. (2006). Osaamiskeskittymät maaseudun kehittämisesssä. Tampereen yliopisto, Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere 2006.
- Anttiroiko, A.-V., Kallio, O., Siitonen, P. & Valkama, P. (2010). Maaseutukunnat osaamiskeskittymien innovatiivisina kehittäjinä. *Maaseudun uusi aika* 2/2010. 5–21.
- Carayannis, E. & Campbell, D. F. J. (2012). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development* 1(1):41–69.
- Coenen, L., Moodysson, J. & Asheim, B. T. (2004). Nodes, Networks and Proximities: On the Knowledge Dynamics of the Medicon Valley Biotech cluster. *European Planning Studies*, Vol. 12, No. 7, 1003–1018.
- Doloreux, D. & Parto, S. (2005). Regional innovation systems: Current discourse and unresolved issues. *Technology in Society* 27 (2005) 133–153.
- Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations. *Research Policy* 29 (2000) 109–123.
- Green Creative Garden (2013). Ruokajärjestelmien kestävä ja tehokkaat ratkaisut. Seinäjoen kaupunkiseudun aiehakemus Innovatiiviset kaupungit -ohjelmaan. 2013.
- Hautamäki, A. (2007). Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu. Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuskatsauksia 1/2007.
- Hautamäki, A. (2008). Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Edita Prima Oy, Helsinki 2008.
- Invenire (2012). Företagsdrivna samarbetsorgan inom matkedjan – benchmark i Norden och Europa. 21.12.2012.
- Kolehmainen, J. (2016). Paikallinen innovaatioympäristö: Kohti alueellisen innovaatiotoiminnan ymmärtämistä. Tampere University Press 2016.
- Kosonen, K.-J. (2008). Kehittämisalustat tulevaisuuden ponnahduslautana - Kovat ja pehmet instituutiot kaupunkiseudun kehittämisesssä. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.): Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere 2008. 159–184.
- Lissoni, F. (2001). Knowledge codification and the geography of innovation: the case of Brescia mechanical cluster. *Research Policy* 30 (2001) 1479–1500.
- Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu, M. & Hyvönen, J. (1999). Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa. Tutkimus kuudesta suomalaisesta innovaatiosta. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 226). Taloustieto Oy 1999.
- Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (2008). Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere 2008.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- Raunio, M., Nordling, N., Saarinen, J., Ketola, T. & Ruokonen, H. (2018). Avoin innovaatioalusta kaupunkikehittämisen lähestymistapana. Käsikirja kehittäjille 2.0. TaSTI Working papers 11/2018, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto.
- Roth, J. (2017). Innovaatioalustat – Mistä on kyse? Kohti innovaatioalustan synteettistä määritelmää. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
- Sivula, A., Suutari, T., Jumppanen, A. & Ahvenniemi, M. (2016). AB Seinäjoki. Kohti agrobiotalouden innovaatioyhteisöä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 116.
- Sotarauta, M. (2007). Evolutionaarinen muutuskäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti. Käsitteellistä perustaa etsimässä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE työraportteja 17/2007.

- Star, S. (2010). This is not a boundary Object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology & Human Values*, 35(5), 601–617.
- Star, S., & Griesemer, J. (1989). Institutional ecology, ‘translations’ and boundary Objects: Amateurs and professionals in Berkeley’s museum of vertebrate zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.
- Töyli, P., Valtari, H., Rutanen, J. & Kottila, M.-R. (2020). Ruokasektorin koordinaatiohankkeen valtakunnallisen Ruoka-ala kasvuun -kiertueen havaintoja ja vinkkejä tulevan kehittämistoiminnan toteuttamiseen. Ruokasektorin koordinaatiohanke. 24.6.2020.
- Valovirta, V. & Niinikoski M.-L. (2005). Välittäjäorganisaatiot yhdistävät toisistaan etäällä olevia toimijoita. Teoksessa Koskenlinna, M., Smedlund, A., Ståhle, P., Köppä, L., Niinikoski, M.-L., Valovirta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. Välittäjäorganisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä. Tekes. Teknologiakatsaus 168/2005. Helsinki. 2005. 53–72.
- Visser, E.-J. & Atzema, O. (2008). With or Without Clusters: Facilitating Innovation through a Differentiated and Combined Network Approach. *European Planning Studies* Vol. 16, No. 9. 1169–1188.
- Älykäs ja erottuva (2014). Etelä-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategia. Etelä-Pohjanmaan liitto. Julkaisu B:64.

WWW.HELSINKI.FI/RURALIA



HELSINGFORS UNIVERSITET
RURALIA-INSTITUTET