

Handelshøgskolen

Relasjoner og nettverk i markedsføring

— *Gevinster knyttet til formelle næringsnettverk*

Håvard Nome

Masteroppgave i økonomi og administrasjon. Desember 2016



UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET



Sammendrag

De siste tiårene har det vært en økt interesse rundt nettverk og interaksjoner i fagområde markedsføring. I denne masteroppgaven er det sett på gevinstene og motivasjonen for å delta i formelle næringsnettverk. Problemsstillingen som er brukt i oppgaven har vært: *”Eksisterer det noen gevinster, eventuelt hvilke, knyttet til formelle nettverk?”*

Ved bruk av kvalitativ metode og eksplorativt forskningsdesign, har jeg kartlagt og synliggjort noen gevinster og kjennetegn i næringsnettverk. Det er brukt det kvinnelige næringsnettverket Qvann som case i undersøkelsen. Nettverket er lokalisert i Alta, og formålet er å utvikle ledere og bidra til å danne relasjoner på tvers av næringslivet.

Tidligere teori om relasjoner og nettverk i markedsføring er brukt som teorigrunnlag til oppgaven. Ved utviklingen av måleinstrumentet er det benyttet egenskaper fra teorien om nettverk, interaksjoner og relasjoner, for å kartlegge hvilke gevinster medlemmene har av å være med i nettverket.

Ut fra studien er det mulig å peke på flere gevinster for medlemmene. Mange av gevinstene som synes og være tilstede underbygger tidligere forskning om relasjoner og nettverk. I størst grad vil det være informasjon og kunnskapsutvekslingen som forekommer mellom medlemmene. Andre gevinster knyttes til samarbeid mellom medlemmene, som skjer både innad og utenfor de aktivitetene nettverkene arrangerer. Gevinstene medlemmene oppnår er knyttet til det engasjementet de legger i å delta i nettverkets arrangementer. Det viser seg at graden av aktivitet vil derfor langt på vei stemme av hvilket utbytte de får av å delta på slike arenaer og nettverk.

I dette arbeidet har jeg valgt å benytte en eksplorativ tilnærming. Det har derfor ikke vært noe mål med arbeidet å kunne generalisere resultatet av undersøkelsen til å gjelde andre enn de som har deltatt. Målet har heller vært å få økt forståelse for denne type nettverk og hvilke gevinster disse gir. Arbeidet vil være dermed gi et grunnlag for videre forskning på emnet.

Forord

Denne masteroppgaven er siste delen av masterstudiet innenfor økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Alta, Norges Arktiske Universitet. Oppgaven omfatter 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor fagområdet Kommunikasjon og kvalitetsledelse.

Jeg ønsker å benytte anledningen til å takke Qvann og alle respondentene som har bidratt med datagrunnlaget til oppgaven. En spesielt takk til Hege Hillestad og Anita Persen i Qvann, for et hjelpsomt og godt samarbeid. Deres åpenhet og positive engasjement til at jeg skulle benytte meg av nettverket, har vært avgjørende for at denne oppgaven har vært mulig å gjennomføre. Vil takke Origo for finansiell bistand til kostnadsutgifter i forbindelse med flyreiser.

Til slutt vil jeg takke min dyktige veileder Kristen Albert Ellingsen for et godt samarbeid over lang tid. Alt av hjelp og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen har vært av stor betydning. Hans tilgjengelighet på telefon har også vært viktig når behovet for gode råd og veiledning var tilstede. Vil også takke alle andre som har vært til hjelp når jeg har trengt innspill og råd i forbindelse med arbeidet.

Handelshøgskolen, Norges Arktiske Universitet

Alta, 1. Desember 2016

Håvard Nome

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Forord.....	2
Innholdsfortegnelse	3
1 Innledning.....	7
1.1 Type nettverk og samarbeidsformer.....	8
1.2 Nettverkstankegangens røtter	8
1.3 Problemstilling	11
1.3.1 Samarbeid.....	12
1.3.2 Små og mellomstore bedrifter (SMB).....	13
1.3.3 Læring og kunnskapsetablering	13
1.4 Oppbygging av masteroppgaven.....	14
2 Teorigrunnlaget.....	15
2.1 Markedsføringsevolusjon	15
2.1.1 Ulike faser innen markedsføringshistorien.	17
2.1.2 Utvikling mot relasjonsmarkedsføring.....	17
2.1.3 Ny dominant logikk i markedsføringen	19
2.1.4 Overføring og ”samskaping” av ressurser:.....	21
2.1.5 Relasjonens egenskaper.....	22
2.1.6 Egenskaper i nettverk	23
3 Metode.....	24
3.1 Forskningsdesign.....	24
3.1.1 Metode og valg av data	25
3.1.2 Studiets formål og forskningsdesign	26
3.1.3 Forskningstilnærming.....	26
3.1.4 Intervju som innsamlingsmetode	27
3.1.5 Utvalg	27

3.2	Case	28
3.2.1	Kontakten med nettverket	28
3.2.2	Utvikling og læring	28
3.2.3	Ledelse og struktur	29
3.3	Kvaliteten	30
3.3.1	Kvalitetskriterier for intervjuet.....	30
3.4	Reliabilitet, validitet og etikk	30
3.4.1	Validitet.....	30
3.4.2	Reliabilitet	31
3.5	Etiske vurderinger	32
4	Utvikling av måleinstrument.....	34
4.1.1	Egenskaper ved relasjonen	34
4.1.2	Egenskapenes rolle for oppgaven.....	37
4.1.3	Bruken av egenskapen til temaene	38
4.1.4	Valg av teoretisk sammenligningsgrunnlag	38
4.1.5	Tematikk og hovedelementer i spørreskjema:.....	39
4.1.6	Testing av måleinstrument	40
4.1.7	Gjennomføring av pre-testene	40
4.1.8	Evaluerings og valg etter pre-test	41
4.1.9	Kategorisering av tema i Pre-test	41
4.2	Intervjuguide	42
4.2.1	Utforming av spørreskjema.....	42
4.2.2	Innledningsspørsmål.....	43
4.2.3	Tema 1. Aktiviteter	43
4.2.4	Tema 2. Utvikling og læring	43
4.2.5	Tema 3. Samarbeid og interaksjoner.....	44
4.2.6	Tema 4. Nettverket Qvann	45

4.2.7	Tema 5. Næringsutvikling for regionen	45
4.2.8	Avslutningsspørsmål	46
4.3	Oppsummering av tema og egenskapene	46
5	Analyse.....	48
5.1	Generell drøfting	48
5.2	Egenskapene til relasjoner.....	48
5.2.1	Personlige og sosiale egenskaper	49
5.2.2	Levetid/langsiktighet.....	50
5.2.3	Hypighet, intensitet og regularitet.....	52
5.2.4	Tiltrekning.....	54
5.2.5	Forpliktelse, avhengighet og betydning	56
5.2.6	Innhold	60
5.2.7	Samarbeid.....	65
5.2.8	Nærhet og fjernhet.....	70
5.2.9	Tillit, risiko og usikkerhet	71
5.2.10	Formell, uformell og åpenhet	74
5.2.11	Makt	75
5.2.12	Tilpasning.....	77
5.2.13	Rutine	80
5.3	Generelle betraktninger og vurderinger	82
5.4	Oppsummering av egenskapene.....	83
5.4.1	Personlige og sosiale egenskaper	83
5.4.2	Levetid/langsiktighet.....	83
5.4.3	Hypighet, intensitet og regularitet.....	84
5.4.4	Tiltrekning.....	84
5.4.5	Forpliktelse, avhengighet og betydning	84
5.4.6	Innhold	85

5.4.7	Samarbeid.....	86
5.4.8	Nærhet og fjernhet.....	86
5.4.9	Tillit, risiko og usikkerhet	87
5.4.10	Formell, uformell og åpenhet	87
5.4.11	Makt	88
5.4.12	Tilpasning.....	88
5.4.13	Rutine	88
5.5	Drøfting og evaluering av metode.....	89
6	Oppsummering og konklusjon	91
	Litteratur:.....	94
6.1	Vedlegg 1: Figur- og tabelloversikt.....	98
6.2	Vedlegg 2: Fotnoter.....	98
6.3	Vedlegg 3: Intervjuguide og spørreskjema	100
6.3.1	Tema 1. Aktiviteter	100
6.3.2	Tema 2. Utvikling og læring	101
6.3.3	Tema 3. Samarbeid og interaksjoner.....	101
6.3.4	Tema 4. Nettverket Qvann	102
6.3.5	Tema 5. Næringsutvikling for regionen	103
6.3.6	Avslutningsspørsmål	103

2 Innledning

Det snakkes stadig mer om betydningen av personlige relasjoner og det å ha kontakter. Uansett hvilken bransje eller sosial sammenheng, virker det som at relasjoner har innvirkning på hvor livets veier fører. Vi har alle hørt historier om hvordan kontakter til andre mennesker har vært avgjørende for jobben en fikk tilbudt. Eller at noen har klart å kapre en stor arbeidskontrakt foran øynene på konkurrenten. Mark Granovetter skrev i 1974 boken *A study of contacts and careers*, hvor han henviser til forskning av ulike type bånd og relasjoner. Båndene og nettverkene viste seg å bli brukt i spredningen av informasjon om ledige jobber og blir brukt i arbeidsmarkedet. Det viste seg at nettverkene blir brukt som en type megler mellom de som har ledige stillinger og de som vil ha jobb.¹ I ettertid er det publisert en rekke bøker og empirisk forskning på båndene, og hvordan disse har betydning på arbeidsmarkedet og for andre økonomiske målsetninger.

Både i forskning og andre sammenhenger møter vi på begrepene relasjoner og nettverk. Nettverksteorier har de seneste tiårene fått større oppmerksomhet i markedsføringsteorien (C. M. Webster & Morrison, 2004, s. 81). Det er ikke et nytt tema av den grunn (Sheth & Parvatiyar, 1995). I århundrer har det vært bevist hvordan folk samhandler med andre man kjenner i en profitt –og nyttemaksimerende perspektiv (Lusch, Vargo, Deschington, & Magnussen, 2014). Bruk av relasjoner har blitt brukt i overføring av ressurser og tjenester, og i form av kunnskap og ferdigheter. Den tjenestedominate logikken setter dette perspektivet i fokus, hvor alle sosiale og økonomiske aktører er ressursintegratorer (Vargo & Lusch, 2008). Det er ikke forsket så mye på effekten av formelle nettverk som profesjonsnettverk, men en av disse er Storjord og Toften sin masterutredning innen kompetansenettverk utført i 2014.²

¹ <http://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk> Publisert: 4/2015 s. (24-30)
Sett 13.08.2015:

² Masterutredning fra NHH, (Storjord & Toften, 2014). Case-studie, undersøkte faktorer som påvirker deling av kompetanse hos arbeidstilsynets formelle kompetansenettverk.

2.1 Type nettverk og samarbeidsformer

Jeg oppdaget tidlig i arbeidet at det finnes mange forskjellige typer nettverk, og betydningen av disse er ulike. Bakgrunnen av nettverksteori stammer opprinnelig fra sosiologi -og psykologiteori. Nettverk er ikke noe enhetlig begrep og nettverkene må forstås gjennom bakgrunnen og konteksten de er en del av, samt styrken på de sosiale båndene (Boissevain & Mitchell, 1973; Granovetter, 1973). Folk deltar i ulike typer nettverk. Det kan være alt fra familie, ektefelle, kjæreste, venner, jobb, skole, idrettsorganisasjonen, frivillig arbeid, andre sosiale nettverk, formelle nettverksgrupper og virale digitale nettverk (Ellingsen, 2013; Gummesson, 1996; Lusch m.fl., 2014). De er der enten vi liker det eller ikke. Selv om de mest grunnleggende ideene av nettverk har blitt benyttet til diverse markedsituasjoner, ligger det et stort potensiale i nettverksteori som ikke er blitt utnyttet (Gummesson & Polese, 2009).

Når nettverket er bygd opp og definert med en mening, så kreves det kontroll. Partnere, leverandører, aksjonærer og andre interessenter tilbyr tilgang til eksterne ressurser som et alternativ til bedriftens egne ressurser. Gummesson og Polese (2009) forklarer at når man er medlem i slike nettverk så må en også kunne tilby noe selv, og et medlem kan ikke bare høste goder og dra fordeler som maksimerer egne behov. Slike nettverk er alltid basert på samarbeid, hvor medlemmer må være innstilt på utveksling av informasjon og erfaringer. Kunnskap skapes når folk møtes i en dialog ansikt til ansikt, og det overføres informasjon. Når aktører fra små og mellomstore bedrifter har mulighet til å møtes til en mellomorganisatorisk dialog ansikt til ansikt, økes muligheten for nye ideer betraktelig og inspirasjon for ny utvikling økes også (Tell, 2000).

2.2 Nettverkstankegangens røtter

Faget markedsføring har vært igjennom ulike perioder de siste 60 årene. Forståelsen av selve konseptet markedsføring og markedsorientering har vært uendret denne perioden. Det handler mer om fagets innhold og oppmerksomhet, som er basert på de samfunnsmessige og markedsmessige omgivelsene faget har vært en del av. Derimot har måten vi ser på og forstår interaksjonene, endret seg, samt bindeleddet mellom leverandør og kunde (Keith, 1960; Kohli & Jaworski, 1990; Levitt, 1960). Utviklingen av markedsføring som fagfelt og praksis gjennomgår en dreining i orienteringen fra transaksjoner til relasjoner. Relasjoner mellom

kjøper og selger har lenge være en viktig del av kjøpsituasjon. Relasjoner bygger på gjensidig samarbeid og samhandling mellom selger og kunde, så vel som leverandører, distributører, konkurrenter og andre markedsaktører. Når produsenter og forbrukere har direkte kontakt med hverandre, oppstår det potensial for dype personlige bånd. Disse båndene kan på mange måter overgå og være viktigere enn den økonomisk utveksling mellom aktørene (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Relasjoner er og har alltid vært en del av menneskelig natur. De er tidløse og er uavhengig av kulturer. I næringslivet inngår de i alle typer og størrelser (Gummesson, 2008a). Evert Gummesson definerer *relasjoner* hvor en forutsetter minst to parter som står i kontakt med hverandre, også kalt en dyade. Den grunnleggende relasjonen, også kalt moderrelasjonen, foregår mellom leverandør og kunde. Her foregår det en transaksjon mellom to parter, og dette er den fundamentale relasjonen. Viktigheten og spesifikasjonene av relasjoner er samarbeid, samtykke og gjensidighet, og er sentrum av business interaksjonen.

De siste 10 årene har det forekommet en radikal nytenkning innenfor teorien i markedsføringsfaget, og det karakteriseres som et paradigmeskifte (Gummesson, 1996; Sheth & Parvatiyar, 1995; Vargo & Lusch, 2004, 2008). Flere av fagets teoretikere og professorer var tidlig ute å skiltet betydningen av relasjoner for markedsføring og «business interactions», og hvor viktig ressurs og verdi disse relasjonene kan ha for bedrifter og enkeltpersonens ytelse i næringslivet (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1991). Det ble utover 90-tallet argumentert sterkt for hvordan relasjonene måtte forstås som mer enn bare relasjoner mellom enkeltaktører, også kalt «one-to-one marketing» (Gummesson, 1996). Relasjonene er alltid en del av et større nettverk. Aktørenes atferd må derfor forstås ut i fra disse, og referansene mellom trådene er ofte komplekst og uoversiktlige (Håkansson & Ford, 2002). Hunt og Morgan (1994) hevder at relasjonens forpliktelse og tillit er med å styrke samarbeidet innad i nettverkene. Gummesson (2008b) strekker seg så langt som å påstå at markedsføring *er* nettverk, og at nettverket er fagets grunnstruktur. Dette har gitt utgangspunktet for ”mange-til-mange-markedsføring” hvor nettverket må sees fra et større perspektiv, og forstå det nettverket aktørene allerede er del av (Gummesson, 2008b). Vargo og Lusch (2011) skriver i sin artikkel om systemperspektivet av markedet, og argumenterer for at alt til syvende og sist er B2B (”business-to-business”).

Nettverk er det som oppstår når relasjonene blir mange, komplekse og vanskelige å beskrive (Gummesson, 1996; Håkansson & Ford, 2002). Franck og Huitfeldt (1991) definerer begrepet som (s. 17): ”*Nettverk er en betegnelse på et forpliktende samarbeid mellom flere selvstendige bedrifter*”. Videre forklarer de hvordan bedriftene deler eller benytter én eller flere funksjoner i et samarbeid, som de har innflytelse over i fellesskap. Håkon Håkansson og David Ford (2002) forteller hvordan relasjonene henger sammen i slike ”business nettverk”. I et nettverk kan det være flere parter av relasjoner. Disse kan vokse til komplekse organisasjonsmønstre og det kan oppstå uklarheter. Her kan både leverandører og kunder samhandle med konkurrenter, andre leverandører og forhandlere (Gummesson, 1996). Business nettverk må sees som en del av en bredere kontekst med komplekse tråder, og er et nettverk av gjensidige avhengige forhold (Håkansson 1995). Nettverket er del av en pågående interaksjon mellom aktører, og kan involvere flere aktører på diverse tider og kontekster (Ford & Håkansson, 2013).

Relasjonene hvor flere aktører samhandler kalles *aktørnettverk*, og i mange sammenhenger kalt «B2B networks» (Vargo & Lusch, 2011). Interaksjonene i slike nettverk benyttes ofte for å tilføre hverandre ressurser, for å komplementere hverandres kunnskaper og produktvalg (Gummesson, 1996; Håkansson & Snehota, 1995). I et aktørnettverk kan det inngå produsenter, leverandører, forhandlere, konkurrenter, kunder og andre interessenter. De ulike aktørene kan samhandle med hverandre hvor de komplementerer sine kunnskaper og ressurser for å oppnå vann-vinn situasjoner (Gummesson, 1996; Hunt & Morgan, 1994). For å være en dyktig konkurrent i dagens globale marked, må en også kunne være en troverdig samarbeidspartner med andre organisasjoner (Hunt & Morgan, 1994).

Thorelli (1986) var en av de første akademikerne som skrev om relasjoner i business nettverk i en markedsføringskontekst. I hans tolkning av business nettverk legger han vekt på makt, innflytelse og tillit som de sentrale elementene i nettverket. Han påpeker tydelig fordelene og mulighetene som bedrifter har ved å inngå i slike business nettverk. Relasjonene bør samtidig systematisk evalueres og brukes større ressurser på i fremtiden. Han forteller videre at selv om kjernen i nettverksstyring er markedsføring så involverer dette mer, blant annet; teknologioverføring, informasjonsutveksling, regnskap og finans, i tillegg til offentlig og mellommenneskelige relasjoner.

Når relasjonene i en enkel-dyade er en del av et større komplekst nettverk, har aktiv kontakt med hverandre, oppstår det *interaksjoner* (Gummesson, 2008a). Grønroos (2011) definerer interaksjoner som *gjensidig samhandling eller handling, mellom to eller flere parter som har en effekt på hverandre*. I en business kontekst mellom leverandør – kunde, menes det at to eller flere parter er i kontakt med hverandre for en legitim grunn, og disse kontaktene har mulighet til å påvirke hverandres prosesser (Grønroos, 2011). Ford og Håkansson (2013) forklarer at business-interaksjonene ikke kan sees på som noe ensidig. Heller et sett av interaksjoner hvor aktørene kombinerer ulike business aktiviteter, og disse viser seg å ha flere pågående effekter. Tyngden av relasjonen er et resultat av komplekse interaksjoner, tilpasninger og investeringer mellom og innad i bedriftene. Hver tråd eller enhet, er bundet sammen med andre mennesker og ressurser. Disse båndene, satt sammen på ulike måter, er med å gjøre business nettverk så komplekse og ofte strukturelt uoversiktlige (Håkansson & Ford, 2002). Interaksjoner kan ikke forstås uten referanse til hva relasjonen er en del av, og nettverket av relasjoner som henger sammen. Begge parter ressurser, kunnskap og forståelse av relasjonen har betydning. For å tilegne seg en fullstendig forståelse av relasjonene i nettverket, er det nødvendig å se dypere på hva som knytter relasjonene sammen, og hvordan de har utviklet seg over tid.

2.3 Problemstilling

I denne masterutredningen har jeg samarbeidet med det kvinnelige næringsnettverket Qvann. De har som mål å bidra til næringsutvikling i Finnmark, gjennom å dele kompetanse og lære av hverandre. Nettverket ønsker å støtte og hjelpe kvinnelige ledere til å utvikle seg, og være et forum for personlig og faglig vekst. Gjennom å øke kompetansenivået blant kvinnelige ledere, håper de å stimulere til næringsetablering og videreutvikling i Altas næringsliv.³ Som datainnsamlingsmetode er det brukt semi-strukturelle intervjuer. Et utvalg av medlemmer i nettverket har blitt brukt for å anskaffe empirien.

Nettverket er blitt brukt som case i denne masteroppgave, hvor nettverksgevinstene er undersøkt nærmere hos medlemmene. I oppgaven blir det drøftet hvordan slike formelle nettverk kan bidra til næringsutvikling lokalt, og hvilken rolle disse arenaene vil ha for rurale

³ Kilde: qvann.net Sett: 27.5.2016.

strøk i Nord-Norge⁴. Interessen min for dette området er med bakgrunn i utfordringene man har i rurale strøk, med få faglige arenaer som hvor nettverkene kan være med å bidra til utvikling av kompetanse og kunnskap.

I undersøkelsen er det sett på interaksjonene, og har hatt følgende problemstilling på temanivå (Hellevik, 1995): ”Kjennetegn og gevinster av å inngå i formelle næringsnettverk.”

Problemstillingen brukes som et spørsmål som blir stilt, med det formål å kunne belyse problemet ved bruk av metode (Dalland, 2012). Oppgaven har basert seg på følgende problemstilling:

Eksisterer det noen gevinster, eventuelt hvilke, knyttet til formelle nettverk?

I denne oppgaven blir det sett på gevinstene av et formelt næringsnettverk, og betydningene dette har for næringsutvikling lokalt. De fleste av de kvinnelige lederne i nettverket jobber til det daglige i små og mellomstore bedrifter i Alta. Gjennom læring og deling av kunnskap og erfaringer i nettverket, samt etablering av kontakter og relasjoner på tvers av næringslivet, ønsker nettverket å bidra til kompetanseheving av ledere i Alta. Ledelsen har en viktig rolle for læring i en organisasjon,⁵ og spesielt ved å utvikle en markedsorientert forståelse internt i bedriften (Kohli & Jaworski, 1990; Shapiro, 1988). Små lokale aktører står for en stor del av verdiskapningen i distriktene, og viser seg å være meget sentral for utviklingen av næringslivet på disse plassene.⁶ På bakgrunn av dette ønsker jeg å se nærmere på hvilken betydning og gevinster som kommer av de formelle nettverkene, med tanke på kompetanseoverføringene som skjer mellom næringslivets sentrale aktører.

2.3.1 Samarbeid

⁴ Rurale strøk blir definert av forskningsrådet som ”kommuner under 40000 innbyggere” (C. E. Andersen m.fl., 2011).

⁵ Kilde: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur> Publisert: 3/2010 Sett: 24.5.2016.

⁶ Kilde: http://gess.no/wp-content/uploads/2014/01/110624_medieplanet_Generasjon_Eierskifte_5.pdf Sett: 27.5.2016

Samarbeid oversettes til engelsk til cooperation⁷. Cooperation defineres av Desirée Blankenburg Holm (1996) som ”*working together to the same end*”. Samarbeid i relasjoner med andre aktører omfatter også koordinering av aktiviteter, og en relasjonsforpliktelse til hverandre i bytteforholdet (Desirée Blankenburg Holm, 1996). Samarbeid i en kjøper-selger relasjon refereres til koordinerte handlinger tatt av begge parter, for å oppnå gjensidige utfall (Vlosky & Wilson, 1997). Samarbeid må alltid være i kjernen av relasjonen, og er den fundamentale egenskapene i alle relasjoner, nettverk og interaksjoner (Gummesson, 2012).

2.3.2 Små og mellomstore bedrifter (SMB)

Det er ikke lett å finne entydige definisjoner på små og mellomstore bedrifter, også kalt SMB bedrifter. Begrepet SMB blir som oftest avgrenset til bedrifter under 100 ansatte, og blir også det av regjeringens strategirapport for små og mellomstore bedrifter fra 2012.⁸ Her bruker de EU sin avgrensning av bedrifter som inngår i kategorien liten størrelse under 50 ansatte og en omsetning under 10 mil euro.⁹ Åtte av ti virksomheter i Norge hadde ved inngangen av 2016, fire eller færre ansatte.¹⁰ De små fleksible bedrifter med få ansatte utgjør hovedvekten av bedriftene i Norge. Europakommisjonen slo fast i rapporten fra 2010 at hele 99,8 % av aktive bedrifter i Europa (unntatt finansiell virksomhet), var SMB bedrifter. Birger M. Vikøren (1990) viser i sin forskning hvordan vellykkede små bedrifter som er eierstyrte, er mer kundeorienterte enn større bedrifter. Hele den kundeorienterte filosofien kan betraktes som en bærekraftig og et tydelig småskala konkurransefortrinn.

2.3.3 Læring og kunnskapsetablering

I små bedrifter med få ansatte, gir det et mindre læringsmiljø internt. På en annen side er bedriftene mer fleksibel, og inngår i en kontekst hvor ansatte har en unik mulighet for læring

⁷ Kilde: <http://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell> Sett: 27.5.2016.

⁸ Kilde: Regjeringens strategi for Små og mellomstore bedrifter 2012.

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf
Sett: 24.5.2016:

⁹ Kilde: https://no.wikipedia.org/wiki/Sm%C3%A5_og_mellomstore_bedrifter Sett: 24.5.2016.

¹⁰ Kilde: Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22> Sett: 7.9.2016

gjennom handlinger ”action” (Thorpe, Cope, Ram, & Pedler, 2009). Eksterne formelle næringsnettverk deler informasjon og kunnskap mellom aktørene. Det vil være et viktig hjelpemiddel bedriftene for kunnskapsetablering, og det vil gi et læringsmiljø utenfor organisasjonen. Når det kommuniseres mellom individer fra ulike bedrifter, er det mulig å dele både taus og eksplisitt kunnskap mellom hverandre (Nonaka, 1994). Kunnskap skapes når folk møtes for dialog og informasjonsutveksling (Tell, 2000). Dette bidrar til å øke kompetanse hos medlemmene i nettverket, som igjen bidrar til ny kunnskap i de små bedriftene. På denne måten vil det oppstå et potensial for tilegnelse av stordriftsfordeler av kunnskap til sine respektive bedrifter (Jivka & Gerhard, 2013).

2.4 Oppbygging av masteroppgaven

I kapittel 2 presenteres teorigrunnlaget og rammeverket for denne masteroppgaven. Gjennomgangen av teorien starter med et bredt perspektiv, og går deretter inn mot utviklingen mot relasjoner og tjenstedominant logikk. Til slutt blir det en kort gjennomgang av hva som blir benyttet til spørreskjemaet i datainnsamlingen. Kapittel 3 tar for seg metodiske valg og tilnærminger, hvor oppgavens design og formål blir gjennomgått. Her vil også oppgavens kvalitetskriterier vurdert, sammen med etiske prinsipper. Kapittel 4, Utviklingen av måleinstrument, gjennomgår hvordan spørreskjemaet er utviklet med bakgrunn av egenskapene fra teorien. Utformingen av intervjuguiden inngår i dette. I kapittel 5 er analysen av dataen presentert. Her blir hver av funnene som knyttes til egenskapene gjennomgått og oppsummert. Generell betraktning av dataanalysen inngår også senere i dette kapitlet. På slutten av kapittel 5 drøftes og evalueres metoden, før kapittel 6 presenterer oppsummering og konklusjon.

3 Teorigrunnlaget

I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Det startes bredt hvor det gjennomgås markedsevolusjonen i grove trekk, og utviklingen etter hvert har gått mot relasjoner og en tjenstedominant logikk, hvor *samskaping* av ressurser står sentralt. Til slutt i dette kapittelet blir det en kort introduksjon av egenskapene som er utgangspunktet for måleinstrumentet (spørreskjema).

3.1 Markedsføringsevolusjon

Som tidligere nevnt (side 11) er markedsføring et fagområde som er og har vært i en kontinuerlig endring. I takt med utviklingen av samfunnet og markedene, har fokusområdene og anvendelse av fagområdet skiftet oppmerksomhet. Helt siden industrialiseringen etter andre verdenskrig, til dagens teknologibaserte nettverkssamfunn, har teorien vært i endringer (Keith, 1960; Levitt, 1960; Lusch m.fl., 2014; Vargo & Lusch, 2004; F. E. Webster, 1988). Fra en transaksjonsbasert markedsføring, der hovedfokuset lå på salg og levering av fysiske varer, har utviklingen gradvis blitt dreid mot fokus på å tilfredsstille kunden og danne gjensidig relasjon til disse (Achrol & Kotler, 1999; Bagozzi, 1975a; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Kundeopplevd kvalitet har blitt viktigere, og derav bygge langvarige lojale kundebånd som er med å skape langsiktig lønnsomhet (Gummesson, 2008a; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Det tradisjonelle synet på markedsføringen hvor produksjon, distribusjon og forbruk av fysiske varer blir fremstilt som adskilte faser, har i lang tid gjennomgått sterk kritikk (Gummesson, 1987, 1996; Porter, 1980). Fasene i kjøpsprosessen ble opprinnelig fremstilt som adskilte eller ved ulike virkemidler. Herunder de klassiske 4 P-ene (McCarthy & Perreault, 1993) produkt, pris, promotion, place. Prinsippene fra disse bidragene er i stor grad beholdt, men de må forstås i en større sammenheng, hvor enkeltkunden er en selvstendig person og inngår i et nettverk av relasjoner (Håkansson & Snehota, 1995; Kotler & Zaltman,

1971). Utviklingen i faget har gått fra et transaksjonsbasert vareperspektiv, til relasjonsbasert og tjenesteproduserende økosystem (Kohli & Jaworski, 1990; Vargo & Lusch, 2004, 2008). Relasjoner, interaksjoner og nettverk har hele tiden vært en del av det tradisjonelle markedsføringsfaget, men har spilt en mer dempet rolle (Gummesson, 2012). Achrol og Kotler (1999) er klar og tydelig i deres forklaring om nettverksøkonomien utbredelse i markedsføringsfaget. Her snakker de om hvordan aktørene samhandler, og bevisst bruker nettverk som en del av bedriftenes markedsføringsaktiviteter.

Markedsføringen fungerer som et bindeledd mellom bedriften og markedet, og det har resultert i en mer komplett forståelse for teorien (Ellingsen; Sjøbu, Sundsdal, Nørstebø, Ellingsen, & Mehmetoglu, 2005). Det har vært endringer i perspektivene i faget. Fokuset har blitt mer drevet mot forbrukernes atferd og interesser, og innretter seg kundens ønsker og behov. Markedsføringens ansvarsområde har også utviklet seg. Det inkluderer i dag flere ansatte, og mer omfattende og komplekse aktiviteter (Bagozzi, 1975b; Möller & Halinen, 2000; Robert M. Morgan & Hunt, 1999; F. E. Webster, 1988)

Kunden er alltid en del av et større sosialt nettverk, og har interaksjon med disse (Gummesson, 1996). Nettverket må sees i et helhetlig menneskelig perspektiv, hvor en kan skape muligheter for langvarige lojale bånd og lønnsomhet på sikt (Levitt, 1960; Sheth & Parvatiyar, 1995; Vargo & Lusch, 2004)

Verdiene skapes sammen med kunden når produktet eller tjenesten tas i bruk gjennom et helhetlig tjenestesystem (Lusch m.fl., 2014). Derifra kommer begrepet co-creating, som er oversatt til ”samskapning” på norsk (Tronvoll i Lusch og Vargo, 2014).

Samskapningsprosessen kan skje i markeder mellom bedrift og kunde (B2C), kunde til kunde (C2C), eller på tvers av aktørene i et ”business-to-business”-nettverk (B2B), (Gummesson, 2008b; Gummesson & Polese, 2009). I B2B markedsføring og organisasjonsteori blir virksomheter sett på som nettverk av interne og eksterne kontakter (Gummesson & Polese, 2009). Oversikten over markedsføringens utvikling ble introdusert tidlig på 90-tallet, og ble da delt opp i 5 faser (Christopher m.fl., 1991). I ettertid har teorien blitt stadig mer utfyllende, og bindeleddet mellom leverandør og kunde består av komplekse nettverk (Gummesson, 1996; Gummesson & Polese, 2009; Håkansson & Snehota, 1995).

3.1.1 Ulike faser innen markedsføringshistorien.

Det har vært en utvikling preget av store perspektivskifter, der fasene i historien skilles ved å betrakte produktet, kunden og markedet på ulike måter. Fokusområder i teorien må forstås i lys av samfunnsmessige og markedsmessige endringer (Jakobsen, Mehlum, & Werner, 1992):

- På 1950-tallet startet utviklingen i USA, hvor oppmerksomheten var rettet mot forbrukermarkedet og forbrukerverer. Økt lønnsomhet gjennom økt salg.
- 1960-tallet ble markedsføringen rettet mot industrivaremarkedet. I denne perioden begynte flere personer å ha betydning for kjøpsprosessen. De første tendensene til forståelsen for nettverk og relasjoner ble fostret i denne perioden (Levitt, 1960).
- 1970-tallet ble markedsføringen brukt i større grad av organisasjoner som ikke hadde direkte kommersielle interesser. Offentlig sektor og «non-profit»-virksomheter benyttet seg av teknikkene og fremgangsmåten i faget.
- 1980-tallet ble preget av tjenestemarkedsføring. Nyere forskning i denne perioden ble rettet mot tjenestesektoren og servicebedrifter. Disse bidragene gav økt forståelse for av relasjoner og nettverk, og hadde sterk innvirkning for betydningen disse har i markedsføringen i dag.
- 1990-tallet ble da relasjonsperspektivet og nettverk innført for alvor. Den økte forståelse av relasjoner og nettverk blitt satt i som en del av grunnstrukturer i markedsføringsfaget.

Kilde: (Christopher m.fl., 1991)

3.1.2 Utvikling mot relasjonsmarkedsføring

Etter tusenårsskiftet har teoriene om relasjonenes betydning utviklet seg videre. Aktørene inngår som en del av et større nettverk. Mange-til-mange perspektivet har satt sitt preg. Både leverandørene og kundene må forstås som en del av et større nettverk (Bruhn, 2003; Håkansson & Snehota, 1995; Möller & Halinen, 2000; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Endringen i fokuset fra verdiutveksling til verdiskapningsrelasjoner, har ført til at virksomheter har utviklet en mer integrerende tilnærming til markedsføring. En av disse er at bedrifter ikke alltid lenger er konkurrenter og rivaler, men heller kan sees på som partnere som igjen kan gi verdi til forbrukere. Det har ført til en vekst i mange partnerforhold som for eksempel virksomhetsallianser og samarbeidsmarkedsføring (Anderson & Narus, 1990; Gummesson & Mele, 2010; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Relasjoner beskrives som kjernen i menneskelig atferd, og har alltid vært sentral for virksomheter (Gummesson, 2012). Relasjonsmarkedsføring legger vekt på samarbeidet mellom partene (Hunt & Morgan, 1994). I et leverandør – kundeforhold er disse partnere og ønsker å danne vinn-vinn situasjoner. Både i relasjoner og komplekse nettverk har partene kontakt. Denne kontakten beskrives som en interaksjon hvor partene utfører aktiviteter,

samhandler og innvirker gjensidig med hverandre (Gummesson, 1996). Evert Gummesson sees på som en av nestorene og pioneren innenfor relasjonsmarkedsføring. Den svenske forfatteren forteller hvordan verden er et nettverk av relasjoner, og mange-til-mange er betegnelse for hans markedsføringsøknad. Gummesson (2008b, s. 5) definerer relasjonsmarkedsføring (RM) som: *“Relationship marketing is interaction in networks of relationships”*. Sheth og Parvatiyar (2000) har en mer detaljert definisjon på relasjonsmarkedsføring, og definerer det som: *“As the ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities and programs, with immediate and end-user customers to create or exchange mutual economic value at reduced cost.”*

Relasjonsmarkedsføring er på mange måter en fortsettelse på forståelsen av markedsføringens grunnleggende ide (Gummesson, 1996). *“The Marketing Concept”* (1990) sees på som fagets grunnfilosofi og forklarer hvordan bedriften må streve etter å forstå kundene og deres behov (Kohli & Jaworski, 1990; Shapiro, 1988). Ansatte og ledelsen må bruke kunnskapene gjennom koordinering og struktur til å utvikle tilbud som skaper verdi for kunden. Denne grunnleggende ideen setter kunden i sentrum. Fokuset må alltid være på hvordan man skal tilrettelegge best mulig for kundene slik at man skaper høyest grad av kundetilfredshet og høy kundeopplevd kvalitet (Garvin, 1988; Parasuraman m.fl., 1985). Klarer bedriften dette kan det skape lønnsomhet ved at alle ansatte er markedsfører, noen på heltid og andre på deltid (Gummesson, 1996; Kohli & Jaworski, 1990). Teorien forklarer hvordan de sterke og forbedrede kunderelasjonene vil føre til at selgeren, gjennom økt kunnskap, har bedre forutsetninger til å gjøre kunden fornøyd. Med det vil de kunne øke sannsynligheten for at kunden vil kjøpe mer over tid (Gummesson, 2008b). Relasjonsmarkedsføring er en måte å tilnærme seg markedsorientering i den hensikt å utvikle nære interaksjoner med utvalgte kunder, leverandører og konkurrenter, for å generere verdiskapning gjennom samarbeid (Bruhn, 2003; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Christopher, Payne og Ballantyne (1991) kategoriserer 6 ulike type markeder i deres markedsmodell. Disse er kundemarkedet, internmarkeder, referansemarkeder, leverandørmarkeder, ansatte -og rekrutteringsmarkeder, og til slutt «*influence*»-markeder. Sistnevnte kan oversettes til innflytelses markeder. Forfatterne forklarer hvorfor bedriftenes markedsaktiviteter bør rettes mot slike markeder med andre aktører, som har innvirkning på bedriftens drift og resultater. Herunder inkluderes finans og reguleringsmarkeder, samt myndigheter. Aktørene og institusjonene kan spille en sentral rolle i bedriftens

markedsprestasjoner og rammebetingelser. Disse påvirkningskanalene bør være en del av virksomhetens overordnede markedsstrategi, for å kunne dra fordeler av disse relasjonene på lang sikt (Christopher m.fl., 1991).

3.1.3 Ny dominant logikk i markedsføringen

I 2004 varslet professorene Stephen Vargo og Roberth Lusch perspektivendring i markedsføringsfaget. I deres første bidrag presenteres utviklingen av forskning og teorien som har gitt grunnlaget for synet på den tjenstedominante logikken (S-D Logic). Her forklares de nye premissene og det nyeste synet på aktørperspektivene. Det hadde lenge vært snakk om alternative paradigmeskifter av teoretikere innenfor faget. Blant annet var Sheth og Parvatiyar (1995; 2000) ute å hintet i deres bidrag om behovet for nytt perspektiv og paradigmeskifte. I tillegg skiltet også Gummesson om betydelige endringer i faget. Han forklarte tidlig 1987, 1991, 1996 om det som var på vei til å bli den nye siden av markedsføringen, måtte tas på alvor av teoretikere og forskerne. Summen av disse har resultert i paradigmeskiftet i markedsføringsfaget og en tjenstedominant logikk. Logikken legger vekt på at aktører samarbeider og ressursintegrerer på tvers i samfunnet. Ressurser *er* ikke noe, de *blir* noe. Den institusjonelle logikken baserer seg på tverrfaglig overføring av kompetanse mellom ulike aktører. Forståelsen av samfunnet har utviklet seg mot et tjenstesamfunn basert på integrering og verdisamskaping av ressurser (Lusch m.fl., 2014).

I den tjenstedominant logikken fordeles det grovt sett opp i to typer hovedressurser: *Operand* og *operant* ressurser. *Operand* ressurser er statiske, og kommer fra den vare-sentrerte logikken hvor materielle ressurser var primær. I den vare-sentriske logikken ble velstand skapt gjennom tilegnelse av fysiske ting, hvor salg av mengde spilte en sentral rolle. Fokuset i denne logikken var på levering og bytte av produserte varer. Produserte varer ble sett på som standardisert, og krevdes at det gjorde noe med dem, før de kunne tilføre kunden verdi. Drift eller handling blir utført til ressursen for at den skulle kunne gi effekt og verdi.

Utviklingen har siden gått mot gjensidig deling av immaterielle eiendeler og spesialiserte tjenester (services). Disse spesialiserte tjenestene består i hovedsak av anvendelsen og evnen til å nyttiggjøre seg av virksomhetens spesialisert kunnskaper og ferdigheter. Denne kompetansen er i den tjenstedominante logikken, organisasjoners viktigste ressurser.

Ressursene bedriften innehar, som er spesialiserte ferdigheter og kunnskaper, representerer denne type ressurs og kalles *operant* ressurser. *Operant* ressurser krever menneskelig handling for å utføre og anvende ressursen til verdi, og denne type ressurs er dynamiske og brukes ikke opp. Disse ressursene muliggjør både menneskelig og naturelle ressurser til å skape verdi sammen. Eksempler som Lusch og Vargo bruker i boken (2014) forklarer det hvordan aktørenes spesialiserte kunnskaper og ferdigheter skaper verdier. Det har med evnen til å benytte seg av og anvende fysiske ressurser til verdi. For eksempel en kunde som har kjøpt en bil hos en bilforretning. Bilen har ikke noe verdi i seg selv, før kunden tar i bruk produktet. Det er når kunden har ferdigheter, evner og kompetanse til å ta i bruk bilen at det oppstår kunde verdi knyttet til opplevelsen ved bruken av verdiforslaget. Viktigheten av kunnskap og kompetanse av dem som deltar interaktivt i samskappingsprosessen, er avgjørende for at samskappingsverdien blir høy og av best mulig kvalitet.¹¹

Vargo og Lusch forklarer på et dypere nivå hvordan aktører integrerer varer med tjenester. Bytting av tjenestene i samfunnet kan sees på som en prosess, hvor aktører utfører og gjør ting i bytte mot andre tjenester. I denne aktørsentriske økonomiske modellen ved bytte av operant ressurser, er aldri markedene konstante eller fastlåste. De menneskelige aktørene er kontinuerlig på søk etter velstand og nytte i et stadig skiftende kontekst, hvor ressurser ikke *er* men *blir til* i samhandling med andre. Det er altså menneskene selv som er de viktigste aktørene i samskapning av velstand, der aktører kombinerer ressurser fra ulike kilder og nivå, for å løse nye problemer fra virkeligheten. Aktørene bidrar med ressurser som etter hvert integreres til tjenester av andre aktører. Verdier vil altså være et resultat av samskapning (Lusch og Vargo 2014).

Varer krever altså *operant* ressurser for at de skal gi nytte og verdi. Her kommer utvekslingen og overføringen av menneskelige ferdigheter og kunnskap, som er med å bidrar til kunde verdi. Forfatterne forklarer hvordan bruken av kunnskap og mental kompetanse fungerer som hjerte i bedrifters konkurransefortrinn og ytelse. Bruken av kunnskapen er altså basisen for konkurransefortrinn. Denne type ressurs vil derfor være de viktigste og mest verdifulle ressursene organisasjoner innehar. De argumenterer videre for at hovedflyten er informasjon, i motsetning til den tidligere vare-dominerte modellen, hvor det var de fysiske

¹¹ Kilde: <https://www.magma.no/samskaping-og-innovasjon> Sett: 1.6.2016

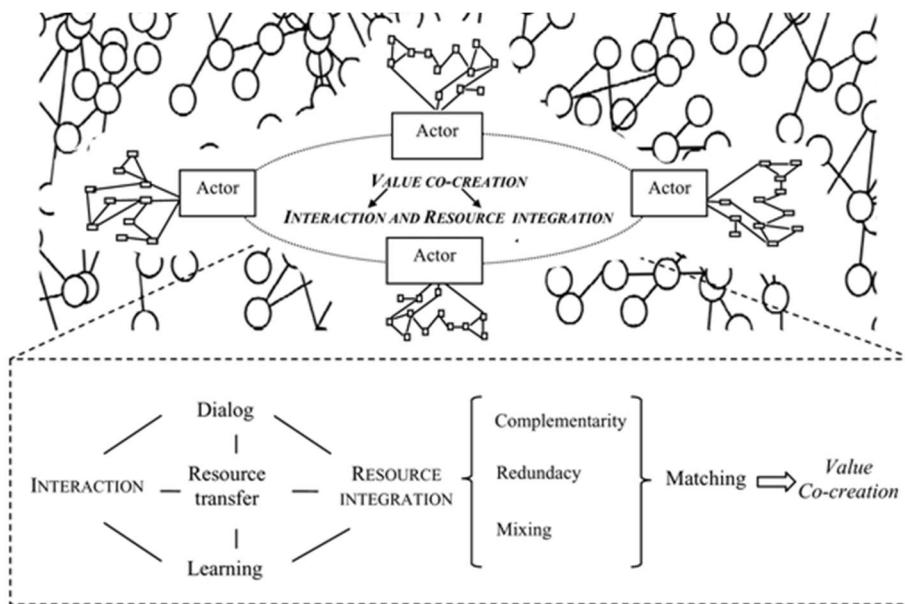
produktene som sto i fokus. Informasjonsflyten inkluderer også det som skjer mellom bedriftene, leverandører og distributører, samt eksisterende og potensielle kunder.

Synet på ressursene gir grunnlag for å forstå hvordan de utveksles og deles, via økonomiske aktører i markedet og dermed skaper verdi gjennom dynamikken og tilegnelsen av de nye ressursene. Relasjoner står i sentrum for perspektivsynet. Det sies at verdi skapes gjennom samproduksjon med leverandører, forretningspartnere, allierte og kunder. Aktørnettverk er blitt et viktig plattform for å dele hverandres ressurser og kompetanse mellom bedrifter i markedet (Lusch m.fl., 2014; Vargo & Lusch, 2011). Her kan aktørene komplementere hverandres kompetanse og ressurser gjennom gjensidig samarbeid, og dermed kunne bidra til øke verdiforslaget til kunden.

3.1.4 Overføring og ”samskaping” av ressurser:

Den tjenestedominante logikken (SD-logic) som er gjennomgått ovenfor, forklarer hvordan samfunnet har endret seg til bytteprosesser og integrering av ressurser. Kunnskap og læring sees på som den viktigste menneskelige ressurs, og blir grunnlaget for å skape verdier av bytteprosessen mellom aktørene. Når aktører i formelle nettverk deler kunnskap og erfaringer, vil andre aktører tilegne seg ny verdifull kunnskap som kan brukes i deres egen virksomhet (Lusch m.fl., 2014). Verdier ”samskapes” interaktivt gjennom overføring av kompetanse, og komplementere ressurser med hverandre (Lusch m.fl., 2014). Verdiskapningen skjer altså gjennom det samspillet aktørene er en del av, ved å integrere ressurser og yte tjenester i bytte mot andre tjenester. Denne samhandlingen og integrasjonen kan skje mellom alle type aktører i markedet. Dreiningen mot systemperspektivet i markedet har med kontakten mellom de ulike aktørene, som tilfører hverandre verdier. Alt er til syvende og sist er B2B forklarer Vargo og Lusch (2011). Alle aktører i økonomiske bytter er egentlig like. Med det innebærer alle type virksomheter, konsumenter, husholdninger osv. Ressursintegrering og samskaping skjer gjennom aktør til aktør, hvor alle de involverte har et felles mål om å øke livskvalitet og skape verdi (Vargo & Lusch, 2011).

Gummesson og Mele (2010) har gjort et forsøk på å illustrerer samskapingen som skjer mellom aktører i et aktørnettverk:



Figur 1. Verdisamskaping, kilde: Gummesson og Mele (2010)

Gummesson og Mele (2010) utviklet en teoretisk modell som illustrerer hvordan interaksjoner i nettverk bidrar til *samskaping* av verdi, og interaksjoner og ressurser integrerer.

Interaksjonen mellom partene, og det innholdet som inngår i disse, er med å skape ressurs integrasjon, hvor ressursene integreres mellom partene. Disse ressursene vil igjen kunne gi grunnlag for *verdisamskaping*.

3.1.5 Relasjonens egenskaper

Fra tidligere studier om relasjoner, nettverk og interaksjoner har en rekke egenskaper dukket opp (Gummesson, 1996). Måleinstrumentet har brukt disse grunnleggende egenskapene for å utvikle spørreskjemaet. Egenskapene er brukt for at det ikke skal være tilfeldig hva det spørres om, og tatt utgangspunkt i tidligere forskning og teori om temaet. Fra en nettverkstiltærning mellom business-to-business, eller "B2B" som er blitt brukt, skilles det mellom tre typer forbindelser. Sammen former de en relasjon mellom kjøper og selger (Gummesson, 2012; Håkansson & Snehota, 1995):

- Aktivitetskoblinger
 - Inngår aktiviteter av tekniske, administrative og markedsføring slaget.
- Ressurs bånd

- Inkluderer utveksling og deling av ressurser. Innebærer både håndgripelige, slik som maskiner og utstyr, samt uhåndgripelig ressurser slik som kunnskap og ferdigheter.
- Aktør bånd
 - Skapes av folk som utøver samhandling og innflytelse med hverandre, og former meninger om hverandre.

De ulike dimensjonene sees på som ulike forbindelsestyper, eller tilnærminger i relasjonen mellom aktører (Holmlund & Tornroos, 1997). Forbindelsestypene gjør et forsøk for å forenkle skillet mellom de ulike koblingene, basert på hvordan innholdet eller konteksten er innebygd.

Holmlund og Tornroos (1997) presentere tre hoveddimensjoner i business nettverk. Disse er strukturell, økonomisk og sosiale, hvor de har satt opp relasjonelle begreper for hvert av dimensjonene.

	<i>DIMENSION</i>	<i>RELATIONAL CONCEPTS</i>
R E L A T I O N S H I P S	Structural	Links Ties Connections Institutional bonds
	Economic	Investments Economic bonds
	Social	Commitment Trust Atmosphere Attraction Social bonds

Figur 2. Relasjonsdimensjoner og begreper, Kilde: Holmlund og Tornroos (1997)

3.1.6 Egenskaper i nettverk

Gummesson (2012) tar for seg egenskaper som inngår nettverk. Disse generelle egenskapene av relasjoner er basert på tidligere forskning og erfaringer. De hjelper oss å forstå og evaluere

individuelle aspekter knyttet til relasjoner og nettverk. Mange av disse har jeg snakket om over, i større eller mindre grad, og satt i sammenheng med teori:

- Samarbeid
- Levetid
- Forpliktelse, avhengighet og betydning
- Tillit, risiko og usikkerhet
- Makt
- Hyppighet, intensitet og regularitet
- Tilpasning
- Tiltrekning
- Nærhet og fjernhet
- Personlige og sosiale egenskaper
- Formelle, uformelle og åpenhet
- Rutine
- Innhold

Alle egenskapene kan knyttes til tidligere teori som inngår i nettverk.

4 Metode

I denne delen av oppgaven vil studiets valg metode og case bli presentert. Videre vil oppgavens forskningstilnærming og -design bli utdypet. Forklaringer og redegjørelser for ulike valg som er tatt, samt prosessen med innhenting av data hører med her. Videre vil arbeidet med datainnsamlingen og analyse av datamateriale bli presentert. Caset som er brukt vil få en dypere gjennomgang i slutten av dette kapitlet. Oppgaven kvalitetskriterier blir etterfølgende forklart og redegjort, som forklarer forskningens kvalitet. Ethiske vurderinger ved innsamlingen av datamateriale vil bli gjennomgått avslutningsvis.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign forklares som en logisk plan og linken mellom problemstilling og den innsamlede dataen, til det endelige forskningsresultat med konklusjon (Yin, 2014). Designet handler først og fremst om en overordnet plan over hele forskningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I dette delkapitlet blir det gjennomgått oppgavens forskningsdesign og forskningstilnærming, samt valg av data og metode, og formålet med oppgaven.

4.1.1 Metode og valg av data

I innhenting av data og analyse er det valgt å bruke kvalitativ metode. Kvalitative undersøkelser er designet for å hjelpe forskeren til å forstå mennesker, gjennom å komme tett på den sosiale og kulturelle konteksten som medlemmene er en del av (Myers, 2013). Siden betydningene av funnene i kvalitativ forskning er avhengig av sosial tolkning, vil kvalitative data sannsynligvis være mer tvetydig, elastisk og kompleks enn kvantitative data (Saunders m.fl., 2012). Kvalitativ casestudier betegnes ofte som uoversiktlige og komplekse prosesser. Det kan oppstå uklare sammenhenger mellom variablene i empirien, og fenomenet og tema som forskes på (Ghuri & Grønhaug, 2010). Ved bruk av case som forskningstilnærming i en kvalitativ metode, vil datainnsamlingen bli gjennomført i form av intervjuer av nettverkets medlemmer. Denne studien vil være interessant for å avdekke gevinster av formelle nettverk, ved bruken og gevinstene av relasjonene og nettverket. Slike i dybden case-studie har blant andre Gummesson (2010; 2009) forklart at det trengs mer av. Han har over lengere tid påstått at det er nødvendig med mer forskning for dette området, og at det ligger et ubenyttet behov innenfor dette forskningsfeltet. For å kunne håndtere kompleksitet, kontekst og endringer.

Oppgavens kilde til empiri er nettverket Qvann, som er formelt næringsnettverk for kvinner i Alta. Det er da et "single case design" (Yin, 2003). *Primærdataen* fra intervjuene er det som i hovedsak er blitt brukt til studien (Saunders m.fl., 2012). Ved bruk av casestudie forsøker forskeren å finne ut av hvordan og hvorfor i forskningsspørsmålet (Yin 2014). For å besvare på dette forskningsspørsmålet ble det gjennomført intervjuet av et utvalg av medlemmene. Intervju som innsamlingsmetode sees på som en effektiv tilnærming for å finne mer ut av respondentenes tanker og bakenforliggende motivasjon. (Myers, 2013).

4.1.1.1 Sekundærdata

Sekundærdataen i dette tilfellet er informasjonen og opplysningene om nettverket som ligger ute på Qvann sin hjemmeside og facebookside. I tillegg har det vært jevnlig kommunikasjon gjennom møter og presentasjon med Qvann, og samtaler med kontaktpersonene fra nettverket underveis i oppgaven. All relevant informasjonen er blitt som en del av planleggingen og gjennomføringen av intervjuene, og disse har vært en del av prosjektets *sekundærdata* (Saunders m.fl., 2012).

4.1.2 Studiets formål og forskningsdesign

Formålet med oppgaven var å undersøke hvilke gevinster som finnes i slike næringsnettverk som er brukt i dette caset. Denne studien er et eksplorativ studie, som er et utforskende design. Studien vil være utforskende når den bidrar til å beskrive og forklare emnet som forskes på. En utforskende studie er et verdifullt middel til å stille åpne spørsmål for å finne ut hva som skjer, og lære mer om et spesielt emne (Saunders m.fl., 2012). Målet gi grunnlag for å lære og gi mer innsikt om det området som forskes på. Behovet for å undersøke betydningen av slike næringsnettverk økt. Å skape dypere innsikt og forståelse rundt fenomenet vil gjøre det mulig å se hvilke gevinster de er med å tilføre tilbake til næringslivet. Næringsnettverk er et relativt nytt forskningsfelt, og det var vanskelig å finne tidligere forskning og teori på dette området. Derfor er det valgt å bruke et eksplorativt forskningsdesign.

Det teoretiske rammeverket er i all hovedsak markedsføringsteori. Egenskapene til relasjoner og business nettverk, er brukt som utgangspunkt for utviklingen av spørreskjemaet.

Egenskapene er basert på tidligere forskning og erfaring av ulike teoretikere, og de er utviklet av Gummesson (1996).

4.1.3 Forskningstilnærming

Det er vanlig å skille mellom to forskjellige tilnærminger bak formålet i studien. Disse er deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders m.fl., 2012). Deduktiv tilnærming bruker man tidligere teori og tester opp mot dette. Da er målet å sammenligne funnene opp mot tidligere teori (Shane & Venkataraman, 2000). I induktiv tilnærming er formålet å utvikle ny teori, altså et teoribyggende design, slik som dette. er (Eisenhardt, 1989).

I dette tilfellet så fantes det ikke tidligere teori som omhandlet det temaet som jeg ønsket å undersøke nærmere, altså gevinstene av næringsnettverk. I følge Saunders (2012) er det vanlig å ha en deduktiv tilnærming til analysen, selv ved induktive formål. Ved å bruke eksisterende teori for å utvikle spørsmålene i spørreskjemaet, hjelper det å ha et rammeverk å forholde seg til, for å kunne organisere og dirigere dataanalysen best mulig (Saunders m.fl., 2012). For å kunne ha en deduktiv tilnærming var det nødvendig å bruke tidligere teori i utviklingen av spørreskjema og analysen.

4.1.4 Intervju som innsamlingsmetode

Alle intervjuene er personlig transkribert og skrevet ned. For å analysere den store mengden data er svarene kodet ut fra tema og egenskap fra teori som testes. Svarene fra de ulike intervjuene er sammenlignet, og satt opp mot hverandre. *"Interview is an excellent window' into an organization, and can help you to find out what people are thinking"* (Myers, 2013, s. 81). Meninger, opplevelser og oppfatninger fra respondentene er med å tilføre funnene i oppgaven.

4.1.5 Utvalg

Valg av utvalgsteknikker er avhengig av problemsstillingen og målet med studien (Saunders m.fl., 2012). Ut fra formålet med oppgaven, er det valgt å bruke 8 intervjuer til undersøkelsen. Intervjuobjektene er valgt ut fra et vurderingsutvalg, hvor det er jevnt fordelt hvor lenge de har vært medlem og hvilken rolle de har i nettverket . Hvilken rolle de har i sin egen bedrift, om de er leder, eller om de også er eier og driver egen virksomhet. En viss fordeling mellom disse kriteriene er oppnådd i utvalget. I tillegg er det tatt hensyn til tidsaspektet ved studien, for å gi det beste datagrunnlaget ut fra temaet som studeres.

I kvalitative casestudier er representativitet eller statistisk generalisering ikke nødvendigvis målet i det hele tatt. Da er vil målet handle mer om å forstå fenomenet (Mehmetoglu, 2004). Casestudier prøver forfatteren ofte å søke mønstre og sammenhenger gjennom en systematisk innhentingsprosess. Gode forkunnskaper skal gjøre det mulig å trekke grensene mellom fenomenet og konteksten, uavhengig om formålet er å beskrive, forklare eller å utvikle en ny teori (S. S. Andersen, 2013). Et interessant casestudie er et som forteller oss noe nytt, noe vi ikke visste fra før, og som er relevant til det teamet som undersøkes (Myers, 2013). På grunn av store mengder uoversiktlige data må fokuset alltid være på det man skal finne ut av i forskningsspørsmålet (Eisenhardt, 1989). Nettverksteori kan bli analysert verbalt, noe som er gjort tidligere i business sammenheng og blant konsumenter. Den mest utbredte bruken er å bygge opp en praktisk nettverksforståelse gjennom erfaringer og uten dokumentasjon (Gummesson & Polese, 2009).

4.2 Case

I oppgaven er det brukt et singel-case design (Yin, 2003), og brukt det formelle nettverket Qvann til å innhente empiri ved bruk av kvalitativ metode. Semi-strukturelle intervjuer er brukt som tilnærming. De holder til i Alta, og fungerer som et næringsnettverk for kvinnelige ledere og grundere. Nettverket ble stiftet i 1998, og har i dag en medlemsmasse på 77 personer. Deres visjon og motto er: *kvinner vil skape*. Gjennom å blant annet utvikle og støtte kvinnelige ledere i Alta, i det private næringsliv. Formålet med nettverket er å støtte og hjelpe kvinnelige ledere i det lokale næringsliv, og være et forum for personlig og faglig vekst. De jobber med aktiviteter som både brukes i jobbsammenheng, og utvikle egne interesser og ferdigheter. Qvann arrangerer faglige kurs og seminarer, samt kulturelle og sosiale arrangementer. Eksempler på kurs som har vært arrangert er mentorkurs, coaching og styrekurs.¹²

4.2.1 Kontakten med nettverket

Jeg har hatt kontakt med Qvann siden sommeren 2015. Jeg ble kontaktet via en bekjent og spurt det kunne være interessant å bruke deres nettverk i en masteravhandling. Vi hadde møte sammen med en av kontaktperson fra Qvann, og med fagansvarlig for det fagområde som ville være relevant å bruke. Ut fra møtet fant vi ut hvilket fagområde og teori som kunne være mulig å bruke, og vi ble enige om å opprettholde kontakten videre. Jeg undersøkte nærmere teori på område og fikk veiledning av fagansvarlig, og skrev deretter et utkast til teoretisk rammeverk. Senere ble jeg invitert til en av samlingene til nettverket, og holdt en liten presentasjon av det kommende masterprosjektet. Da ble medlemmene som var tilstede informert om planene for det videre arbeidet, og de skulle være klar for å stille respondenter til intervjuer når den tid kom. Det var ingen problem med å skaffe respondenter til å stille til intervju når intervjuene skulle gjennomføres.

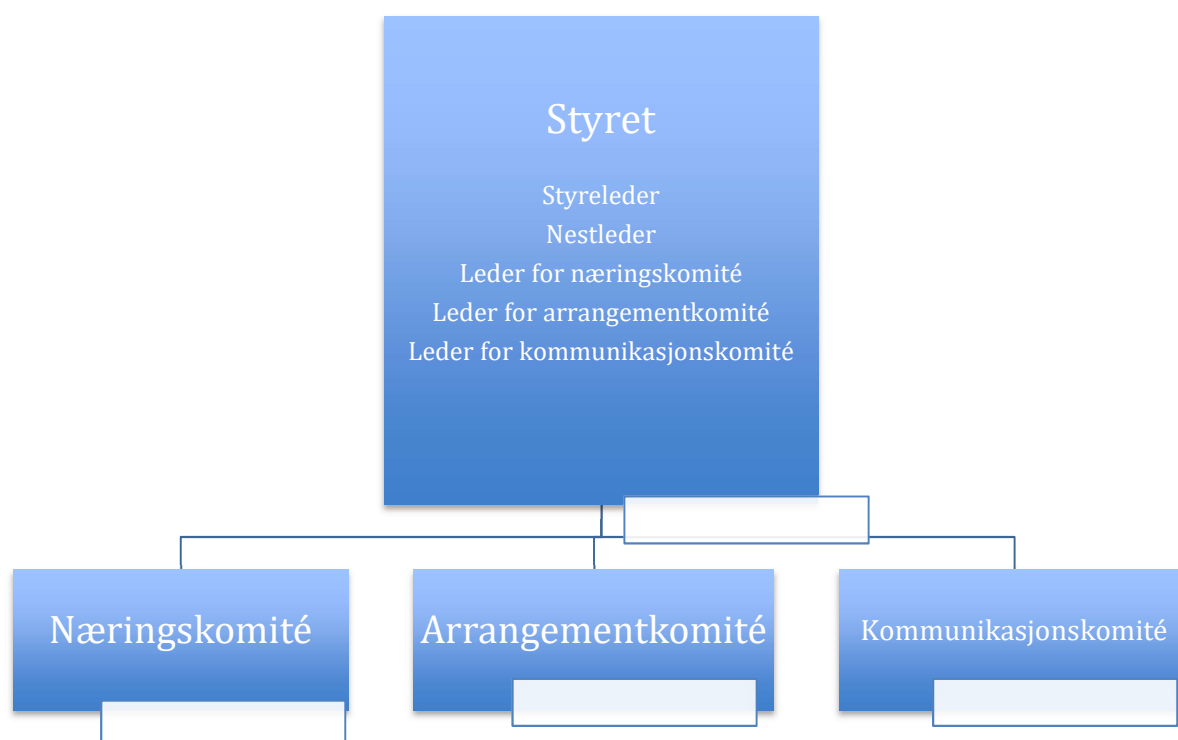
4.2.2 Utvikling og læring

¹² Kilde: qvann.net, sett: 14.10.2016

Qvann ønsker å bruke hverandres ressurser og bidra til at kvinnelige ledere får den kompetansen de trenger. Det gjør de gjennom faglig samlinger og møter, hvor de samles og bruker hverandres ressurser. Qvanns mål er å være et virkemiddel for å knytte kvinner sammen, bidra til å knytte kontakter og etablere relasjoner. Det skal de gjøre ved å innhente og dele informasjon, samt være et forum for personlig og faglig vekst. Med dette håper de å stimulere til næringsetablering og videreutvikling i Altas næringsliv.

4.2.3 Ledelse og struktur

Nettverket består av et hovedstyre som kalles næringskomiteen og en daglig leder. I tillegg har de flere styrer eller komiteer, for ulike programområder. Det er en næringskomité, en arrangementskomité og kommunikasjonskomité. Resterende medlemmer er vanlige medlemmer, og innehar ingen formell rolle i noen av komiteene og styret. Lederne av hver komité er med i styret for å sikre god informasjonsflyt.¹³ Nedenfor er strukturen i nettverket illustrert med hjelp av et strukturdiagram:



Figur 3. Strukturoversikt over ledelsen i nettverket. Kilde: qvann.net, og datainnsamling

¹³ Qvann.net, sett: 14.10.2016

4.3 Kvaliteten

I kvalitativ forskning bør de mest kritiske metodologiske temaene tas i betraktning allerede før studien starter. Disse vil være med på å vurdere troverdigheten til en kvalitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Her vil det bli begrunnet valgene som er gjort for å sikre forskningskvalitet for datainnsamling og dataanalysen. Kriteriene for kvalitet i datagrunnlaget vil her bli gjennomgått og valgene som er gjort til disse.

4.3.1 Kvalitetskriterier for intervjuet

Kvale og Brinkmann (2015) forteller kvalitetskriterier kan oppleves som uoppnåelige idealer, men de kan fungere som retningslinjer for en god intervjupraksis. I boken fremhever de betydningen av håndverksmessig dyktighet og ekspertise, hvor forskeren vet hva det intervjuer om og har kunnskaper rundt temaet. Et av kriteriene går ut på intervjuet som *selvkommuniserende*, at det er i seg selv en fortelling som ikke krever særlig ekstra kommentarer eller forklaringer. Under datainnsamlingen har jeg bevisst på å spørre åpne spørsmål og få respondenten til å svare utdypende rundt temaet. Oppfølgingsspørsmål som for eksempel *"hvorfør trur du det er sånn"*, og *"kan du komme med konkrete eksempler"* ble brukt for å få utfyllende besvarelser.

4.4 Reliabilitet, validitet og etikk

I dette delkapittelet blir det gjennomgang av oppgavens reliabilitet, validitet og etiske vurderinger. Det handler om forskningen kvalitetskriterier for å sikret kvaliteten i datainnsamlingen og materialet i studien (Saunders m.fl., 2012). Yin (2003) henviser til taktisk fire stegs test, for å etablere kvalitet i empiriske casestudier. Av disse stegene inngår begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet.

4.4.1 Validitet

Begrepsvaliditet har med å etablere korrekte operasjonelle tiltak for de begrepene som studeres. Det hører til komposisjonen i rapporten og datainnsamlingsprosessen for å kunne fremvise som gyldige og kan brukes i forskningen (Yin, 2003). Sentrale begreper er definert og forklart nærmere.

Intern validitet har med å etablere en årsakssammenheng, og har med studiene gyldighet. Det har med etablere tillit til funnene og resultatene for de involverte. Fremgangsmåten og refleksjon av forskningsprosessen inngår også i dette området (Yin, 2003). Under datainnsamlingen er det strebet med å fremvise sannheten gjennom bruk av spørsmål hvor respondenten må reflektere til hvordan det er i nettverket. Eksempler i denne forskningen vil være spørsmålene i spørreskjemaet, hvor respondenten blir spurt for å få fram respondentenes meninger, opplevelser og følelser om temaene som blir spurt om. Det er med å få fram sannheten i funnene.

Ekstern validitet har med *overførbarhet*, hvordan funnene kan bli generalisert ut fra oppbyggingen av forskningsdesignet, og hvordan caset er brukt opp mot teori (Yin, 2003). I denne oppgaven har ikke målet vært å generalisere funnene, men å se hvilke gevinster som kan eksistere til slike næringsnettverk.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om konsistens og repeterbarheten av forskningsprosedyrene som brukes i en case-studien (Yin, 2014). Det har med om alle prosessene i studien, kan gjentas av andre og få samme resultat med de datainnsamlingsprosedyrene som er brukt (Yin, 2003). Ut fra hvordan datamaterialet i studien er samlet inn er det mulig å stole på funnene og besvarelsene. Samtidig så er det alltid visse svakheter ved bruk av slike kvalitative case-undersøkelser, og det er umulig å kunne konkluderer noe med statistisk sikkerhet. Totalt ble det intervjuet 8 personer fra nettverket. Det er et utvalg på 10 % av alle som er medlemmer av nettverket i dag.

Målet er ikke å generalisere funnene, men å undersøke fenomenet næringsnettverk og hvilke gevinster som eksisterer i disse. Ved å undersøke fenomenet nærmere måtte jeg skape en forståelse over meningene, opplevelsene og erfaringene fra medlemmene (Yin, 2003). En

svakhhet i denne studien kan være hvordan spørsmålene i studien kan ha vært for lite utdypende, slik at spørsmålene kan bli tolket og oppfattet forskjellige måter. Mange av spørsmålene var på mange måter like, ved at det ble spurt flere spørsmål om samme sak. Blant annet i tema 2 og 3, er det mange av spørsmålene som tvinger respondentene til å fordype seg på de samme områdene. Det var for å kontroll-teste svarene slik at svarene blir så nøyaktig som mulig og kan være etterprøvable til en viss grad (Yin, 2003).

4.5 Ethiske vurderinger

I slike kvalitative intervju-undersøkelser står man ovenfor etiske problemstillinger gjennom hele forskningsprosessen. Fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger (Kvale m.fl., 2015). Det handler om å kunne forholde seg til konkrete etiske problemstillinger, og kunne ta riktige vurderinger og beslutninger basert på etiske riktige valg.

Kontakten med Qvann, har hele tiden vært åpen og ærlig. Vi har jevnlig kommunisert over telefon og email, om hvordan prosjektet ligger an og planene i videre i de ulike fasene. Fra starten av har det vært jevnlig kommunikasjonen med kontaktpersonene i nettverket. Det har vært viktig for å informerer om teori, planene for gjennomføringen, og videre analyse skulle være. Det teoretiske rammeverket, problemsstilling og ferdig prosjektplanen fra MTP-oppgaven, fikk de tilsendt og komme med informasjon om hvordan ting fungerer. Denne informasjonen har vært nyttig for utviklingen av måleinstrumentet.

Transkripsjon innebærer også etiske spørsmål (Kvale m.fl., 2015). De ble opplyst tidlig for respondentene i utvalget om konfidensialitet og anonymitet. Bruk av båndopptaker ble spurt om tillatelse før bruk, hvor oppbevaringen av dataen ble gjort uten direkte personopplysninger. Før jeg startet innhenting av dataen ble det sjekket kriteriene til personvernombudet for forskning¹⁴, og hvordan jeg skulle tilfredsstille kravene for anonymisere dataen.

¹⁴ Kilde: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/> Sett: 30.11.16.

I analysen og oppbevaringen av dataen, har jeg anonymisert dataen og bevisst unngått å avsløre hvem som har svart på de ulike utsagnene som er sitert. Har heller ikke nevnt yrkesområdet med hensyn til å kunne spore opp hvem som har svart, og det var ikke relevant for svarene. Det skal ikke være mulig å vite hvem som har svart til de ulike utsagnene som er blitt brukt for å illustrere relasjonens egenskaper. Gjennom hele forskningsprosessen vært klar over og oppmerksom på ulike etiske utfordringer, for å sikre at etiske prinsipper blir fulgt. I publiseringen av utsagn har jeg vært bevisst på å ha en sammenheng med det jeg skriver, for å unngå uetiske stigmatisering av respondenter (Kvale m.fl., 2015).

5 Utvikling av måleinstrument

I utformingen av spørreskjema er det sortert etter temaer, som blant annet er hentet inspirasjon fra Storjord og Toften (2014) sin forskning av todelte kompetansenettverk. Deres forskning fokuserer på hvilke faktorer som påvirker aktiviteten i nettverket, ved tradisjonell kunnskapsdeling og oppgaver knyttet til organisasjonsledelsen. Hensikten med å organisere spørreskjema etter tema har vært for å strukturere spørsmålene ut fra formål, forkunnskaper om emnet, og kunnskaper rundt hvordan man skal innhente empirien (Kvale m.fl., 2015). Teori om relasjoner, interaksjoner og nettverk kan være noe komplekst, siden mange av dimensjonene overlapper og går igjen hos hverandre. Derfor har det vært fornuftig å systematiske spørreskjema ut fra ulike tema som er relatert til caset, og derav måleegenskapene som er valgt som utgangspunkt i analysen. Spørreskjemaet fordeler opp hva en går igjennom på intervjuene. Derfra er ønsket å kunne knytte innholdet i temaene, opp mot egenskapene i teorien. Her en gjennomgang av hvordan temaene er lagt opp i spørreskjemaet:

Tabell 1. Tema til spørreskjema

Innledningsspørsmål
Tema 1: Aktiviteter
Tema 2: Utvikling og læring
Tema 3: Samarbeid og interaksjoner
Tema 4: Nettverket Qvann
Tema 5: Næringsutvikling for regionen
Avslutningsspørsmål

5.1.1 Egenskaper ved relasjonen

De generelle klassifiseringene og egenskapene av relasjoner kan være nyttig innenfor relasjonsmarkedsføring for beslutningstaking og planlegging. Selv om mange av egenskapene virker overlappende, er egenskapene for alle kommersielle relasjoner (Gummesson, 2012). Egenskapene er de som forteller om det er nyttig og er med å tilføre medlemmene en gevinst.

Følgende gjennomgår betydningen av egenskapene, og hvordan disse kan knyttes til spørreskjema i denne kvalitative intervju-undersøkelse:

Tabell 2. Oversikt over egenskapene. Kilde: (Gummesson, 2012)

Egenskaper	Betydning	Spørreskjema
Samarbeid	Den viktigste og fundamentale egenskapen i relasjoner mellom leverandør og kunder, konkurrenter, konsulenter, offentlige etater og andre.	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan medlemmene samarbeider i lag. • Overføring av kunnskap og kompetanse mellom medlemmene. • Beskrive dialogen mellom medlemmene. • Interessemotsetninger eller full harmoni.
Levetid	Langsiktige relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge de har vært medlem?
Forpliktelse, avhengighet og betydning	Om relasjonen er viktig må de forplikte seg til å gjøre det arbeidet som kreves.	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor viktig det er for de å være medlem. • Avhengig av de personlige båndene og relasjonene.
Tillit, risiko og usikkerhet	Må ha tillit for å kunne samarbeide mellom partene i relasjonen. Henviser til tidligere referanse om betydningen av tillit.	<ul style="list-style-type: none"> • Beskrivelse av tillitten mellom medlemmene. • Risiko og usikkerhet for at informasjonen og erfaringene kan bli brukt mot medlemmene.
Makt	Maktforholdet i relasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelse, komiteer. • Uformelle maktforhold i relasjonen
Hyppighet, intensitet og regularitet	Hvor hyppig og intens relasjonene er.	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor ofte de møtes til samlinger og arrangementer. • Hvordan de beskriver relasjonen med de andre medlemmene.
Tilpasning	Kreves tilpasning for å opprettholde langsiktige relasjoner.	<ul style="list-style-type: none"> • Legger til rette for arrangementene for at folk kan stille, og evt hvordan dette påvirker relasjonen. • Medlemmene investerer av sin fritid i nettverket for å tilpasse seg i relasjonene.
Tiltrekning	Tiltrekning mellom partene i relasjonen	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er det som gjør det attraktivt for dem å være med i nettverket, og møte på samlinger.
Nærhet og fjernhet	Visse relasjoner blir veldig personlig, spesielt om de møtes ofte og i tillegg på privaten. Andre relasjoner blir mer fjerne	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonens nærhet, og personlige preg. • Hvordan de nære personlige

	ettersom partene innehar en lengere fysisk distanse mellom hverandre	forholdene er, og de opplever nytte og ser gevinsten i å danne flere. <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange man har nære personlige forhold til. • Hvilken betydning de nære relasjonene har.
Personlige og sosiale egenskaper	Alder, kjønn, utdanning, yrke, personlighetstype, geografisk og sosial mobilitet. Evne til å skape tillit og selvtillit, personlige relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Formalkompetanse • Yrkesbakgrunn • Motivasjon og interesse for å delta • Personlige relasjoner og tillit mellom partene.
Formelle, uformelle og åpenhet	Jo mer en kjenner hverandre, jo mer uformell blir som regel relasjonen mellom partene.	<ul style="list-style-type: none"> • Informasjonsutvekslingen og læringa skjer gjennom formelle eller uformelle kanaler. • Hvor villig de er til å dele kunnskap og kompetanse med hverandre, hvor åpen de er.
Rutine	Gjøre relasjonen til en rutine.	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor ofte de møtes • Hvor aktiv de er. • Er det rutinemessige møter mellom partene.
Innhold	Økonomisk utveking Kunnskap og informasjon i allianser.	<ul style="list-style-type: none"> • Overføring av kunnskap og erfaringer. • Informasjonsutveksling og dialog.



Figur 4. Egenutviklet forskningsmodell, Kilder: Gummesson (2012) Gummesson og Mele (2010), Qvann.net sett: 30.11.2016

5.1.2 Egenskapenes rolle for oppgaven

Egenskapene fra teorien er testet gjennom intervjuene, opp mot det formelle kvinnenettverk Qvann i Alta. Formålet ved å bruke egenskapene er for å sammenligne teorien opp mot et næringsnettverk. Da vil det være mulig å se hvilken betydning og rolle disse egenskapene har i dette nettverket. Som tidligere redegjort skulle problemstillingene se på gevinstene i denne type formelle nettverk.

5.1.3 Bruken av egenskapen til temaene

I spørreskjemaet vil disse gevinstene være summen av alle egenskapene som inngår. Alle egenskapene som vil tilføre aktørene noe positivt, er forutsetninger for at det skal være gevinster. Formålet med denne oppgaven er å få dekket et informasjonsbehov som eksisterer, med utgangspunkt i tidligere studier og forskning. Gummesson presenterer tidligere forskning og erfaringer av det som inngår i relasjoner, nettverk og interaksjoner. Disse egenskapene vil bli brukt for å sammenligne opp mot hvordan egenskapene inngår i næringsnettverket. Tanken er at mange av egenskapene som eksisterer i slike næringsnettverk, ikke kommer tydelig nok frem i teorien. Ønsket er å fremvise disse.

Innenfor de ulike temaene er hensikten å gå inn på de egenskapene ved å spørre om emnene. Enkelte spørsmål er delvis åpne, mens andre er mer konkret og rett på sak. Noen av egenskapene er vanskelig å spørre om direkte for å kunne undersøke. Derfor må jeg spørre om medlemmenes opplevelse og meninger rundt disse temaene, i sammenheng med dette nettverket som er caset. Eksempler på disse er blant annet egenskapen makt. For å kunne undersøke denne egenskapen kan det ikke spørres direkte om hvordan makten er i relasjonene. Istedenfor spørres det om det om forholdet til ledelsen og om de opplever noen form for maktforhold innad i nettverket. Dette gjelder også når spørsmålene går inn på tillitten mellom medlemmene. Da er målet å finne ut av hvordan opplevelse av tillit det er mellom medlemmene. Når de forklarer at de utveksler erfaringer og kunnskap med hverandre, får det bekreftelse på en av viktige egenskaper i teorien, altså innholdet i relasjonen.

5.1.4 Valg av teoretisk sammenligningsgrunnlag

Egenskapene til Gummesson var det mest relevante å knytte opp mot gevinstene i nettverket, og derfor valgte jeg å bruke disse som teoretisk utgangspunkt for undersøkelsen. Det var ingen tidligere teori som har sett på gevinstene av slike formelle næringsnettverk, som driver med slik som driver med brobygging og utvikling av bedriftsledere. Derfor valgte jeg å bruke egenskapene for relasjoner, interaksjoner og nettverk fra Gummesson som teoretisk sammenligningsgrunnlag, for hvilke gevinster som finnes i slike nettverk.

I utviklingen av spørreskjema og analysen av empirien, vil egenskapene være relasjonenes kjennetegn og dimensjoner. Teoriene fra egenskapene vil kombineres med teori om samskaping av ressurser, samt annen relevant teori. Spørreskjema er utviklet slik at de belyse gevinstene av disse egenskapene (Gummesson, 2012; Lusch m.fl., 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2008).

5.1.5 Tematikk og hovedelementer i spørreskjema:

Her presenteres temaene som ble brukt for å strukturere spørsmålene i spørreskjemaet. Disse er direkte utledet fra det teoretiske rammeverket som er valgt.

Innledningsspørsmål: Hvilken bakgrunn medlemmene har, både formalkompetanse, type stilling, hvilken bransje og hva de driver med. Dette for å belyse hvordan personlige og sosiale egenskaper medlemmene innehar.

Tema 1: Aktiviteter setter fokus på hva de gjør på arrangementene og aktivitetene i regi av Qvann. Hvor ofte de møtes vil være interessant for å bedømme frekvensen. Ut fra sekundærdata foregår både faglige, kulturelle og sosiale aktiviteter. Hva de faktisk gjør når de møtes vil være nyttig for å vite mer om selve innholdet i relasjonene.

Tema 2: For å kunne få frem eventuelle gevinster medlemmene har av å være medlem, må spørreskjema sette fokus på hvilken nytte de får av å være medlem. Derfor ser jeg på hvordan de ulike aktivitetene er, og hva de gjør på samlingene. Hvordan dialogen og de personlige båndene er mellom medlemmene, vil kunne brukes for å bedømme flere av egenskapene.

Tema 3: I dette temaet er samarbeid og interaksjonen mellom medlemmene i fokus. Kunnskap og erfaringsoverføringen er en del av dette temaet, hvor vi går igjennom hvordan de overfører kunnskap og erfaringer til hverandre. Hvordan nytten av relasjonene er vil være interessant for å se på hva de oppnår ved å samarbeide og hjelpe hverandre. De personlig båndene er interessant for å se om det har betydning for kunnskaps -og erfaringsutvekslinga mellom medlemmene, og om interaksjonene skjer gjennom formelle eller uformelle kanaler.

Tema 4: Går vi inn på om nettverket fungerer etter sin hensikt, ledelsens betydning og videre utviklingen av Qvann.

Tema 5: Ønsker å få frem det Qvann bidrar med ovenfor medlemmene og deres egen bedrift. Der jeg vil se på hvilken betydning nettverket har hatt og har i dag, for deres egen jobb. Ønsker å spørre hvordan de opplever at næringslivet drar nytte av den jobben nettverket gjør for kvinnelige ledere og grundere.

Avslutningsspørsmål: Hvor viktig det er for respondenten å være medlem av nettverket. Avslutningsspørsmålene er noen åpne spørsmål, hvor respondenten kan forklare hvorfor det er viktig for dem å være medlem.

5.1.6 Testing av måleinstrument

Valget med å gjennomføre pre-test ble gjort for å sikre kvaliteten i spørreskjema (Kvale m.fl., 2015). Det var to pilotundersøkelser som ble gjennomført, hvor jeg fikk testet hvordan spørreskjema, og intervjuetoden fungerer i praksis. Intervju metoden var ett nytt område for meg, og det var en nyttig erfaring å få testet og sett på resultatene av disse. Det ble gjort noen små justeringer på intervjuguiden etter pre-testene, for å sikre bedre flyt og sammenheng mellom spørsmålene. Samtidig fikk jeg en bedre forståelse av hvordan nettverket var, og hva som er viktig for medlemmene for å få utbytte av nettverket. Pre-testen ble på mange måter en nyttig erfaring for å evaluere min egen jobb, og se på hva som kunne gjøres bedre og annerledes i gjennomføringen av intervjuene.

5.1.7 Gjennomføring av pre-testene

Pilotundersøkelsene ble en veldig nyttig erfaring for å bli kjent med intervju som metode og håndverk (Kvale m.fl., 2015). Pilotintervjuene varte mellom 30-45 minutter. Kontaktpersonene som jeg har brukt gjennom hele prosessen stilte gledelig opp til å brukes i pilotundersøkelse. Begge har vært en viktig del av nettverket siden oppstarten i 1997, hvor de har vært med i styret og i komiteer over flere perioder. De har lang erfaring og kjenner godt til hvordan nettverket ønsker å fremstå. I tillegg har de opparbeidet seg nære relasjoner med andre medlemmer, spesielt de som har vært med en stund. Av disse grunnene har de et godt grunnlag for å beskrive hvordan nettverket fungerer, og hva medlemmene sitter igjen med. Intervjuene fant sted på universitetets lokaler i Alta. Det ble brukt båndopptaker, og

transkriberingen av intervjuene gjorde jeg selv i etterkant. Ut fra intervjuene fikk jeg godt grunnlag for å forstå hvordan nettverket drives og utviklingen som har vært siden oppstarten i 1997. Jobben med å høre igjennom intervjuene og transkribere også nytt. Bruk av pre-test har var en nyttig erfaring for gjennomføring av de resterende intervjuene og den videre prosessen.

5.1.8 Evaluering og valg etter pre-test

I evalueringen av pre-testene fikk jeg et forståelse av at det var veldig viktig for medlemmene å være aktiv og delta på samlingene. For at medlemmene skal ha mulighet for å kunne dra nytte av det nettverket, er de avhengig av å være å delta. Derfor valgte jeg å ta med et eget spørsmål, i tema 2, for å spørre om hva de mener om dette og hvorfor. Da får respondentene mulighet selv å forklare nærmere hvorfor det er viktig og betydningen av aktiv deltagelse.

5.1.9 Kategorisering av tema i Pre-test

Tabell 3. Struktur for spørreskjema til pre-test.

Innledningsspørsmål	<i>Personlig og sosiale egenskaper</i> (kjønn, yrke, utdanning, geografisk) Hvor lenge de har vært medlem? Rolle i nettverket Motivasjon og interesse for å delta
Tema 1: Aktiviteter	Hvilke aktiviteter (<i>Innhold i relasjonen</i>) Hvor ofte (<i>frekvens, intensitet, regularitet</i>), (<i>Nærhet og avstand</i>)
Tema 2: Utvikling og læring	Gevinst og nytte av å delta på Qvann sine aktiviteter. Hvordan kunnskapen er blitt brukt i egen jobb. (<i>overførbarhet</i>) (<i>Ressursoverføring</i>) Hvordan skjer læringa og hvordan blir du tilført kompetanse? (<i>Innhold i relasjonen, overføring av kunnskap og informasjon</i>)
Tema 3: Samarbeid og interaksjoner	Hvordan <i>samarbeider</i> dere med medlemmene i nettverket? Typiske eksempler for Qvann. Overfører kunnskap til og mellom medlemmene? <i>Samarbeid, Tillit, Læring, Komplementaritet</i> Nytte av de personlige båndene med de andre medlemmene, i deres egen jobb? <i>Sosiale bånd</i> Dialogen mellom medlemmene. <i>Dilalog</i> Forholdet mellom medlemmene (<i>Samarbeid, avhengighet, Makt, Tillit</i>) Nært personlig forhold til (<i>Avhengighet, Nærhet og avstand, Tillit</i>)

	<i>Etablering av relasjon gjennom nettverket</i>
Tema 4: Nettverket Qvann	Nettverket fungerer etter sin hensikt og oppnår målene? Ledelsens betydning Videre utvikling av Qvann (<i>Langsiktighet</i>)
Tema 5: Næringsutvikling for regionen	Hva er det viktigste Qvann bidrar med ovenfor deg og din bedrift? <i>(innholdet i relasjonen)</i> Næringslivet i Alta drar nytte? Nettverkets betydning for det hun og bedriften har blitt tilført. Fått inspirasjon til nye ideer?
Avslutningsspørsmål	Hvorfor det er viktig for dem å være medlem? (<i>avhengighet, Innholdet i relasjonen</i>) Noe du vil tilføye/legge til?

5.2 Intervjuguide

I dette kapittelet vil utformingen av intervjuguiden presenteres. Intervjuguiden er måleinstrumentet som blir brukt i datainnsamlingen (Busch 2013). Alle valg som er gjort opp mot spørreskjema blir forklart, og hvordan linken mot teori er blitt brukt i skjemaet. Hvert tema som blir brukt i spørreguiden er forklart grundig, hvor beskrivelse av hver egenskap i teorien som skal fremvises gjennom besvarelsene i datainnsamlingen.

For å kunne bruke nettverket Qvann opp mot relasjonenes egenskaper, må spørreskjemaet utformes og gjøres relevant for caset som er brukt. Ved bruk av semi-strukturelle intervju vil det kunne gi en dypere begrunnelse for medlemmenes valg som blir tatt (Myers, 2013). Spørreskjemaet er satt opp ut med hensyn til hvordan nettverket Qvann jobber for å støtte og utvikle kvinnelige bedriftsleder. Ved blant annet å se på hva de gjør på aktivitetene når de møtes, og hvordan da samarbeider, kan jeg avdekke hva innholdet i relasjonene består av. Denne informasjon har jeg fått under møtene med kontaktpersonene i Qvann.

5.2.1 Utforming av spørreskjema

Her forklares hvordan egenskapene knyttes opp til hvert av temaene i spørreskjemaet, og hvordan spørsmålene gir mulighet for å kartlegge og belyse de ulike egenskapene.

5.2.2 Innledningsspørsmål

Ved å spørre om hvilken yrke, type stilling og arbeidsbakgrunn, samt utdanning og bransje, ønsker jeg å avdekke *personlige og sosiale egenskaper*. Hvor lenge de har vært medlem av nettverket ser blant annet på egenskapen som *levetid*. Hva deres motivasjon og interesse for å delta er med å avdekke egenskapene *tiltrekning*, hva det er som motiverer medlemmene til å være medlem. Egenskapene *forpliktelse, avhengighet og betydning* kommer også frem gjennom hvor viktig det er for medlemmene å møtes, og betydningen relasjonene har for medlemmene.

5.2.3 Tema 1. Aktiviteter

For å finne ut om egenskapen *innhold i relasjonen*, må jeg spørre om hva de gjør på samlingene og arrangementene i Qvann. Egenskapene *hyppighet, intensitet og regularitet* blir testet, gjennom hvor ofte de møtes. For å se på medlemmenes *tilpasninger* til relasjonene, spørres det er for ofte eller for lite at de møtes, og utfyllende kommentar om hvor mye de er aktive. Det har også med egenskapen *rutine*. Ved å spørre om hva de gjør og hvor ofte de møtes, får man en forståelse om det er rutinemessige interaksjoner mellom relasjonene. Er det kontinuitet i samlingene og aktiviteter, eller om at det varierer hvor ofte det settes opp samlinger. Ledelsens betydning har også noe å si på dette området, siden det er de som arrangerer kurs og setter opp rammene for aktivitetene. Det blir spurt om i tema 4.

5.2.4 Tema 2. Utvikling og læring

I dette temaet går spørsmålene dypere inn på disse tingene. Her er spørres det om hvordan medlemmene opplever gevinsten og nytten av å delta på arrangementene. Da vil egenskapene *tiltrekning og forpliktelse, avhengighet og betydning* bli gjennomgått.

Hvordan de overfører kunnskap og erfaringer med hverandre ser på relasjonens *innhold*. Det kan for eksempel både være faglige kurs, seminarer og foredrag, men også samtaler og diskusjoner mellom medlemmene. Selv om det ikke spørres direkte om hvordan de samarbeider, kan det tolkes ut fra hvordan de overfører kunnskap og erfaringer med hverandre. Typiske eksempler erfaringsutvekslinger vil belyse egenskapen *innhold* i relasjonen, men her går vi også innom andre egenskaper slik som *samarbeid*.

Ved å spørre om kunnskap og erfaringsutvekslinga skjer gjennom formelle eller uformelle kanaler. Hensikten med de spørsmålene er å avdekke hvor interaksjonen mellom medlemmene foregår, og se på egenskapen *formelle, uformelle og åpenhet*. Er det gjennom formelle foredrag og kurs, der kunnskapsdelinga er preget av å være en formell læringsarena. Eller deles erfaringene uformell dialog, for eksempel gjennom åpne samtaler eller de som er ansvarlige for foredraget. Når partene i relasjonen kjenner hverandre godt og har et nært personlig forhold til hverandre, blir ofte informasjonsutvekslinga og dialogen mer uformell (Gummesson, 2012).

Det er satt opp noen åpne spørsmål hvor respondentene blir spurt om å beskrive læringa, og hvordan de blir tilført kompetanse ved å delta i aktivitetene til Qvann. Hensikten med disse er å se på egenskapene *innholdet i relasjonen*, og i tillegg *samarbeid*. Det blir spurt til slutt om de opplever det som viktig å være aktiv for å dra nytte relasjonene og hvorfor. Egenskapene som kan brukes til dette område vil først og fremst være *forpliktelse, avhengighet og betydning*. Andre egenskaper som blir avdekket på her vil være *hyppighet, intensitet og regularitet* i relasjonen.

5.2.5 Tema 3. Samarbeid og interaksjoner

Samarbeid er en av de mest fundamentale og viktigste egenskapen i relasjoner (Gummesson, 2012). Ved å spørre hvordan de samarbeider med de andre medlemmene i nettverket, vil jeg få et bilde av samarbeidsforholdet mellom medlemmene. Eksempler på type samarbeid vil underbygge hvilken måte de jobber sammen. Her vil spørsmålene også avdekke egenskapene som omhandler *nærhet og fjernhet, og tillit, risiko og usikkerhet*

Forholdet mellom medlemmene ser på flere av egenskapene. Egenskapen *nærhet og fjernhet*, vil komme fram ut fra hvor nære personlige forhold de har med andre medlemmene. I tillegg

vil egenskapene *formell, uformell og åpenhet*, samt *tiltrekning* være relevant. For å underbygge disse egenskapene *formell, uformell og åpenhet* er det satt opp spørsmål for å gi beskrivelse av dialogen mellom medlemmene når de møtes til samlingene. Herunder om de vil se det er interessen motsetninger eller full harmoni, og deretter samarbeid til slutt. Her vil man kunne få et dypere innblikk i hvilken grad de *samarbeider*, og om de mener det er tillit mellom medlemmer og i hvilken grad de opplever *tillit* gjennom dialog (Robert M Morgan & Hunt, 1994). Egenskapene *nærhet og fjernhet*, blir også undersøkt når en er på forholdet mellom medlemmene.

Forholdet mellom styreledelsen, komiteene og de vanlige medlemmene, er tatt med for å avdekke egenskapen *makt*. Til slutt i dette temaet blir det sett på hvor mange de har et nært personlig forhold til.

5.2.6 Tema 4. Nettverket Qvann

I dette temaet gikk spørsmålene inn på selve nettverket Qvann. Det første spørsmålet går inn på om nettverket fungerer etter deres forventninger. Medlemmenes opplevelse og meninger av hvordan nettverket fungerer er interessant for å se nærmere på flere av egenskapene. Blant annet *forpliktelse, avhengighet og betydning*, i tillegg til *tiltrekning*, er egenskaper som knyttes til disse spørsmålene. Her går man også inn på hva de mener burde gjøres for at nettverket skal fortsette den gode jobben de gjør for næringslivet. Samtidig kommer det mye an på hva de selv legger av tid til å være aktiv, og hvordan de opplever at det fungerer slik som det er i dag.

Når det spørres om hvordan de ser på videre utviklingen av nettverket, vil en kunne bruke egenskapen *langsiktighet* opp mot denne. Ledelsens betydning er å se på hvordan de tilrettelegger, og egenskapen *makt og tilpasning*. Egenskapen *innhold* og *rutine* kommer frem gjennom hvilke aktiviteter de bør tilrettelegge for i fremtiden.

5.2.7 Tema 5. Næringsutvikling for regionen

I dette temaet er poenget å se på hvordan måte nettverket er med å bidra til næringsutvikling lokalt og regionalt. Egenskaper som blir undersøkt i dette temaet er *forpliktelse, avhengighet*

og *betydning*, samt egenskapene *nærhet* og *avstand*. I tillegg går mange av besvarelsene inn på *samarbeid*, når åpne spørsmålene som er satt opp.

De neste spørsmålene går inn på medlemmenes opplevelse av hvordan næringslivet drar nytte av nettverket, og om de mener det har noen betydning utover det de har blitt tilført. Disse spørsmålene er tatt med for å gi et bredere perspektiv på gevinstene, og høre om de mener nettverket er med å gi nytte for det næringslivet på lokalt og regionalt nivå. Om respondentene har fått inspirasjon til nye ideer er for å spørre om på hvordan måte nettverket inspirerer medlemmene, og om de har konkrete eksempler på ideer de har fått. Alle disse spørsmålene er i utgangspunktet for å sjekke egenskapen *forpliktelse*, *avhengighet* og *betydning*. Det kan også tilføre informasjon til andre egenskaper.

5.2.8 Avslutningsspørsmål

Avslutningsspørsmålene er åpne, og går inn på hva de opplever som det viktigste med å være medlem av nettverket. Det kan være Qvann sin betydning for relasjonene til medlemmene. Egenskapene *forpliktelse*, *avhengighet* og *betydning* blir avdekket gjennom hvor viktig det er for medlemmene å møtes. Deretter om det er noe respondenten vil tilføye noe som de mener er viktig å få frem. Av disse spørsmålene vil flere av egenskapene bli tatt opp. Mange understreker det de opplever som viktig å få frem, og er av stor betydning for nettverket.

5.3 Oppsummering av tema og egenskapene

Følgende er det satt opp en oppsummering av egenskapene som brukes til de ulike temaene. Noen av egenskapene kommer også frem svar fra andre åpne spørsmål i spørreskjemaet, som de overlapper og går igjen hos hverandre. Tema 2 og tema 3 er de to største temaene, og har flest spørsmål. Her går mange av spørsmålene inn på flere av egenskapene. Det er også for å bekrefte svarer de allerede har gjort, for å sikre validitet og reliabiliteten i datamaterialet. Her er en oppsummering av egenskapene som blir gjennomgått i spørreskjemaet, til de ulike temaene:

Tabell 4. Tema og relaterte egenskaper. Kilde: Gummesson (2012)

Tema:	Egenskaper:
Innledningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Personlige og sosiale egenskaper • Tiltrekning • Levetid • Forpliktelse, avhengighet og betydning.
Tema 1. Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Innhold • Hyppighet, intensitet og regularitet • Tilpasning • Rutine
Tema 2. Utvikling og læring	<ul style="list-style-type: none"> • Tiltrekning • Samarbeid • Innhold • Formelle, uformelle og åpenhet • Forpliktelse, avhengighet og betydning • Hyppighet, intensitet og regularitet
Tema 3. Samarbeid og interaksjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeid • Nærhet og fjernhet • Personlige og sosiale egenskaper • Formelle, uformelle og åpenhet • Tiltrekning • Tillit, risiko og usikkerhet
Tema 4. Nettverket Qvann	<ul style="list-style-type: none"> • Langsiktighet • Innhold • Forpliktelse, avhengighet og betydning
Tema 5. Næringsutvikling for regionen	<ul style="list-style-type: none"> • Nærhet og avstand • Forpliktelse, avhengighet og betydning • Samarbeid
Avslutningsspørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Åpne spørsmål • Tilpasning

6 Analyse

I dette kapitlet blir funnene som fra datainnsamlingen presentert og framstilt. Målet med datainnsamlingen er å kunne besvare på problemstillingen. Som tidligere redegjort har den vært styrende for prosessen: *”Eksisterer det noen gevinster, eventuelt hvilke, knyttet til formelle nettverk?”*

Analyse kapitlet presenterer analyse og tolkingen av egenskapene, hver for seg, og hvordan disse blir gevinstene av disse blir analysert ut fra besvarelsen i empirien. Her drøftes de ulike egenskapene, og deretter blir oppsummert. I kvalitativ forskning er betydningen i hovedsak hentet fra ord og ikke tallfestet. Siden ord kan ha ulike og tvetydige betydninger, må en være forsiktig i behandlingen av dataen. Kvaliteten på den kvalitative dataen avhengig av samspillet mellom datainnsamling og analyse, for at betydningene skal bli utforsket nøyaktig (Saunders m.fl., 2012). Det er finnes ingen fasitsvar eller en bestemt metode for hvordan man analyserer kvalitativ data (Kvale m.fl., 2015).

6.1 Generell drøfting

For å analysere dataen har jeg sett på besvarelsene til respondentene for de ulike spørsmålene, og brukt funnene opp mot egenskapene som er kjennetegnene til nettverk og relasjoner. Formålet er å skape en forståelse av motivasjonen og gevinsten medlemmene har av å delta. Noe av hensikten ved å knytte gevinstene opp mot egenskapene fra teorien, handler om å sette resultatene inn i struktur og ramme for videre analyse. I tillegg vil det være interessant å se om det er mulig å avdekke andre egenskaper og gevinster, enn det som har fått oppmerksomhet i tidligere teori om nettverk og relasjoner. Det antas at alle egenskapene som ble avdekket i empirien, vil kunne virke positivt for næringsutviklingen i Alta og lokalt.

6.2 Egenskapene til relasjoner

Følgende vil det være en gjennomgang av hver av egenskapene, hvor disse er knyttet opp til funnene fra datainnsamlingen. Mange av de åpne spørsmålene i spørreskjemaet gjorde at besvarelsene også kom innpå andre egenskaper enn det som var tiltenkt.

6.2.1 Personlige og sosiale egenskaper

De personlige og sosiale egenskapene til menneskene har betydning på relasjonene. Her inngår alder, kjønn, yrke, utdanning, etnisitet, personlighetstype, geografisk og sosiale mobilitet, samt andre personlighetstyper. Det kan også være evne til å skape tillit og selvtillit, og begjæring av makt. Fenomener som er vanskelig å analysere, men som vi legger merke til når vi møter dem (Gummesson, 2012).

Alle respondentene innehar høyere utdanning. Enten en 2-3 år utdanning, eller en mastergrad på 5 år. Mange har utdanningsbakgrunn innen ledelse, økonomi og administrasjon. Flere av respondentene har også utdanning innen andre fagfelt enn det de jobber med i dag. Det beviser at det ikke alltid er det fagområde du starter med å studere, som du blir å utføre ditt yrke innenfor. Flere av respondentene jobber innenfor konsulentbransjen. Mange har altså en allsidig utdanningsbakgrunn. Noen har kombinert ledelsesfag sammen med andre typer formalkompetanse, som for eksempel svennebrev. Halvparten av utvalget er eier eller medeier av bedriften de til daglig innehar en lederstilling. De trives veldig godt sammen når de møtes, og opplever det som et veldig godt samhold innad i nettverket.

”Ja, samhold. Jeg har aldri opplevd et så godt samhold, jenter seg i mellom...Man har en sånn felles forståelse for at man skal hjelpe hverandre frem.”

Alle innehar ledende stillinger i privat næringsliv, og det er en av kriteriene for å kunne bli medlem. Noen er også eier og driver egen virksomhet, enten alene eller sammen med andre. Nettverket er som tidligere nevnt for kvinnelige ledere, hvor en da ser mange personlige og jobbrelevante likhetstrekk mellom medlemmene. Inntrykket jeg sitter med etter intervjuene er at alle virker motiverte og engasjerte i deres jobb. De har et indre ønske om å gjøre det bra, og kunne være med å bidra og støtte andre kvinnelige ledere i næringslivet. For å beskrive dette viser jeg her et utdrag av hva en av respondentene svarer om de personlige forholdene mellom medlemmene:

”Jeg opplever at alle de som er i nettverket er veldig glad i jobben sin, og er veldig opptatt av å være en del av et arbeid, og skjønner verdien av å være en del av et fellesskap. Ikke sant, det er ikke alle...du tar snitt av Norges befolkning, så er det ikke alle som har den samme driven, i forhold til det å jobbe. Så interessen om arbeid er ganske like, hos alle.”

Ut fra respondentenes besvarelser virker det som at alle har stor interesse for jobben, og et ønske om å bidra til fellesskapet. Selv om respondentene har ulike arbeidsbakgrunn, yrkesområder, alder og erfaringsgrunnlag som leder, er de alle kvinner og har stor interesse og motivasjon for å arbeidet de gjør det daglige. I tillegg virker det som at alle ønsker å bidra og støtte de andre kvinnelige lederne som er medlem i nettverket. Alle har nå, eller i alle fall hatt tidligere, et sterkt ønske om å lære å drive bedre, og ble en bedre leder. Utvikling og læring står sterkt hos medlemmenes motivasjon. Enten det var når de startet for seg selv og var nye bedriftsledere for tjue år siden, eller de som er nye i den rollen i dag. Alle er altså motiverte og engasjerte, kvinnelige bedriftsledere. Det gjør at de har veldig lik personlighet på mange områder, og gjør åpenbart at kontakten mellom medlemmene blir lettere og mer naturlig. Her er hva en av respondentene forklarer hvordan medlemmenes fellesnevner gjør dialogen lettere:

”...Selv om det er ukjente, altså at man ikke kjenner alle, så synes jeg at den er veldig interessert, og det er veldig lett å komme i kontakt, fordi at man er der på en sånn arena hvor man har en fellesnevner. Da er det veldig lett å finne noe å snakke om.”

Utgangspunktet for å bli kjent hverandre blir lettere når de har så mye til felles, slik som respondenten forklarer her. Med de mange personlige likhetstrekkene og fordelene disse gir for relasjonene, er de med å gi denne egenskapen en klar gevinst.

6.2.2 Levetid/langsiktighet

Som tidligere nevnt i teorijennomgangen, er langsiktighet en viktig del i relasjonsmarkedsføring og den tjenestedominate logikken. Det er for å skape langsiktige og lønnsomme relasjoner med kunden, eller den motsatte aktøren. Forskjellen er vesentlig i denne relasjonsforståelsen, til den tidligere transaksjonsbaserte fokuset, der forholdet mellom

leverandør-kunde var preget av enkeltavtaler og kundenes tilfeldig kjøpsvalg (Gummesson, 2012; Lusch m.fl., 2014; Sheth & Parvatiyar, 1995).

Qvann er et næringsnettverk hvor medlemmer kan melde seg inn og ut så som de selv ønsker. Det kommer stadig nye medlemmer inn hos Qvann, og noen melder seg ut. Noen har vært med veldig lenge, andre har bare vært med noen få år. Det er altså en variasjon blant medlemmene hvor lenge de har vært med i Qvann, og hvor godt de kjenner hverandre. Det er i dag rundt 70 registrerte medlemmer i nettverket. De som har vært med lenge har gjerne blitt en kjerne, som kjenner hverandre godt, både faglig og personlig. Qvann ble opprettet i 1997, og vil snart feire 20 års jubileum. Enkelte av respondentene har vært medlem helt siden starten av, eller de første årene. Andre er relativt nye, og bare vært med noen få år.

De som har vært med lenge kjenner hverandre på en annen måte, enn de som bare har vært med noen år. Mange av disse har delt historier, vært på turer sammen, og deltatt på kurs og samlinger over lang tid. Det har gjort at de de kjenner hverandre godt, og fått en nær personlig relasjon over tid. Det gjør at det er et skille innad, mellom de som har vært med lenge og har mye erfaringer, og de som har vært medlem i en kortere periode, og er nye og mindre erfarne som ledere. Sett bort fra at noen har nærmere relasjoner til andre, så er det mange av respondentene som har fått nære langsiktige relasjoner, gjennom Qvann. Disse relasjonene gjør at de ser hverandre som gode venninner, også utenfor nettverket, slik som beskrevet av respondenten her:

”Men det er noen venninner som jeg har fått som jeg kaller venninner, som jeg har utenfor Qvann, det har jeg. Som jeg har privat. Og vi har mye annet moro sammen, som ikke nødvendigvis har med Qvann å gjøre. Men jeg hadde aldri vært sammen med de hadde de ikke vært i Qvann.”

I innledningsspørsmålene ble det spurt om hvor lenge de har vært medlem i Qvann. I utvalget som er brukt er det tydelig tre grupperinger av hvor lenge respondentene har vært medlem. Den ene gruppen er det tre personer, har vært med siden de to første årene i oppstarten. Andre gruppen er det tre som har vært med mellom ni og elleve år. Den siste gruppen er på to personer og har vært med fire-fem år. I besvarelsene beskriver de over hvordan forholdet er mellom medlemmene. Her er noe av hva respondentene svarer rundt dette:

”Jeg trur at det er noen som er veldig godt kjent, og noen som ikke kjenner hverandre så godt. Og kanskje noen sånne kategorier igjen av det, er at dem som har vært veldig lenge med.. de kjenner hverandre godt, de var med når det startet og har den relasjonen. Også er det de som kommer helt ny, som kommer inn og som kanskje bare har en enkeltmannsbedrift, det er bare dem, så blir dem med i Qvann.”

De som har vært medlem veldig lenge i nettverket kjenner hverandre veldig godt, og mange av de har tette personlige bånd. Mye av grunnen er at de har opplevd mye sammen, og har møttes jevnlig i over mange år. En av medlemmene føler en viss bekymring ovenfor situasjonen i nettverket, og mener nettverket har en jobb med å ta tak i denne saken. Andre har bare vært medlem noen få år, og er relativt ferske som medlemmer i nettverket. Det virker som at de som er nye ikke har de samme nære personlige båndene, slik som mange av de som har vært med i for eksempel 10 år eller lengere. Dette kan være en utfordring, for å involvere de nye og bli bedre kjent siden de ikke har like mye fellesnevnerne eller behov. Selv om man ikke har vært medlem nødvendigvis så mange år, kan de ha et godt forhold med de andre medlemmene, og trives kjempegodt i det sosiale. En av respondentene beskriver forholdet mellom medlemmene slik:

”Veldig godt forhold. Trivelig, veldig trivelig atmosfære når vi samles. Og også det her når man er ute, bare treffer på noen, så stopper man å prate og sier hei, har tid til hverandre. Så jeg synes det, ja, er veldig samhold.”

Relasjonene som dannes i nettverket, blir gjerne personlige og langsiktig. Til tross for at det er forskjellig hvor lenge de har vært medlem, og hvor lenge de har kjent hverandre. Enkelte har nære personlige forhold, som de har hatt en relasjon til over lang tid. Andre kjenner hverandre ikke så godt, og dermed ikke etablert noe langvarig forhold enda. Det er en gevinst at de danner langsiktige relasjoner til hverandre, og det er med på å skape troverdighet og lojalitet i relasjonene mellom hverandre.

6.2.3 Hyppighet, intensitet og regularitet

I businessrelasjoner slik som et leverandør kunde-forhold, er det forskjellig hvor ofte partene møtes og har interaksjon med hverandre. Det kommer gjerne an på hvilken type kjøpsforhold partene har, og hvordan type virksomhet og produkter som leveres. Enkelt skjer ofte om de for eksempel har en langtidskontrakt med et leveringsfirma, eller et advokatfirma, hvor de leverer og samarbeider daglig over lang tid. Andre kan være mer sjeldent slik som et begravellesbyrå eller en relasjon med eiendomsmegler. I begge tilfellene kan partene ha sterke lojale bånd, selv om det kan være kort tid hvor interaksjonen skjer (Gummesson, 2012).

Nettverket prøver å ha samlinger regelmessig hver måned, da legges det opp til et mindre arrangement. Det er lagt opp slik at de skal ha mulighet til å møtes hver måned, enten det er mindre møter, eller større arrangementer slik som høstfest og vårfest. Sommermånedene møtes de ikke, og heller ikke i desember. Andre høytider vil også samlingene utgå. Det har variert litt opp igjennom årene hvor ofte de samles, men de siste 1-2 årene har det vært bra med aktiviteter, forteller respondentene. Det er ingen som synes det er for ofte eller for lite. Alle som kommenterer mengden synes det er passelig, og om det blir oftere har de ikke tid å være med på det. En av respondentene svarer slik på spørsmål om de synes det er for ofte eller sjeldent samlinger:

”Jeg synes det er akkurat passelig. Vi har ikke tid til mer, og hvis det blir sjeldnere så blir det for lang tid til at man kan knytte noen gode bånd.”

En annen respondent besvarer samme spørsmål slik:

”Som regel så er det jo mye man skal ha til å passe inn i en hverdag. For min del så passer det i hvert fall helt greit. En gang i måneden, kanskje annenhver måned.”

Det oppleves som viktig for medlemmene at det ikke heller ikke går for lang tid mellom medlemsmøtene. Da mister de kontinuiteten, og går for lang tid til å kunne bygge nære relasjoner. Samtidig kan det ikke være for ofte, for da kan de ikke mulighet til å stille opp.

Styret er klar over denne problemstillingen, og prøver å sette opp møter slik at det blir regelmessig hyppighet mellom samlingene.

Det virker som at de har en fornuftig hyppighet på medlemsmøtene, som gjør at interaksjonene for relasjonene skjer regelmessig og gir sterke bånd mellom relasjonene. En svakhet i å måle denne egenskapen i dette nettverket, er at det varierer i stor grad hvor ofte hver enkelt medlem har mulighet til å være med. Det gjør det vanskelig å se gevinsten av denne egenskapen på generell basis. For de medlemmene som møter opp på samlingene, er det gevinst i at de har interaksjon og kontakt hver -eller annenhver måned med hverandre.

6.2.4 Tiltrekning

I alle langsiktige relasjoner er det tiltrekning mellom partene, som skaper interesse og nysgjerrighet i forholdet. Alle forhold, om det er med sin egen partner eller i et viktig handelssamarbeid trengs det noe som gir tiltrekningskraft og gjør relasjonen spennende og verdt å bruke tid og ressurser på (Gummesson, 2012).

I Qvann varierer det noe i hva som tiltrekker medlemmene til nettverket. For å måle tiltrekkingen er det spurt blant annet om deres motivasjonen og interesse for å delta. For nettverket sin side, var motivasjonen når det ble stiftet i 1997, var ”å samle kvinnelige ledere fra privat næringsliv, og skape et fellesskap næringsmessig.” Det var et sterkt ønske å få kvinner mer synlig i næringslivet i Alta. Nettverket er både faglig og nyttig i jobbsammenheng, men også for mange viktig sosialt. Alle ser at det er et viktig nettverk å være med i for dem, i større eller mindre grad. Både gjennom den kompetansen som ligger der, men også de nære relasjonene. Verdien av å bli kjent og ha det hyggelig sammen står sentralt for respondentene. Åpenheten er undersøkt

I starten av spørreskjema ble det spurt om medlemmenes motivasjon og interesse for å delta. Mange forteller at tilgangen og kontakten til nettverket er viktig, både for jobben, og seg selv personlig. Verdien av å kjenne og ha regelmessig kontakt med andre ledere i næringslivet, beskrives som viktig. En av respondentenes svarer konkret og fyldig hva deres motivasjon og interesse av å være med i nettverket. Det innebærer både personlig og jobb:

”Nettverksbygging og alt det som det kan medføre. Personlige rådgivere, faglig utvikling, nye forretningsforbindelser. Så både personlig og jobb.”

Nettverket er også et sosialt møtested, og grunn for å komme seg ut og møte andre, i en ellers hektisk arbeidshverdag. På samlingene blir man kjent med hverandre, og kan møter ledere ulike bransjer, hvor de kan ha mye til felles. For mange så varierer interessen og behovene ut fra hvilken fase man er i arbeidslivet og livet ellers. En av respondentene forklarer det slik:

”Det har vært litt variert. Akkurat nå så er den sånn midt i mellom, jeg ser at det er viktig. For det første så styrke andre som er nettverket. Det er det sosiale nettverket. Det har også noe for å finne ut hva som skjer i næringslivet, både i forhold til min jobb og eventuelt kommende jobber eller ja...interessant for å se hva som skjer i markedet.”

6.2.4.1 Informasjonskanal til markedet

Nettverket er en fin arena for å finne ut av hva som skjer i andre bransjer og markedet for øvrig. Her kan de få tips og få vite hva som skjer i andre bransjer, og ellers i næringslivet. Det blir nevnt at det er en stor nyhetskanal til næringslivet, hvor mange av respondentene er snakker om dette området og forklarer hvordan de får nytte av de personlige båndene. Når de prater med folk i nettverket kan man for eksempel få vite om hva som skjer i næringslivet, politiske endringer, om det er ting som kommer eller er noe stort på gang. Det er alltid noen ting som de kan bli mer nysgjerrige på, som kan være relevant for jobben deres eller noen som de kjenner. En av respondentene uttaler det slik:

”Det er blitt som en snarvei inn i bedriftsmarkedet på en måte. Liksom alle trådene der ute, så kan du bare snakke med den og den, hvis du trenger hjelp til det og det.”

6.2.4.1.1 Markedsføring og salgskanal

I tillegg til at mange ser på nettverket som en mulighet for å lære, og få vite hva som skjer ellers i næringslivet. I tillegg er det også en mulig markedsføringskanal ved at det er

potensielle kunder som er med, og det er nyttig på mange måter for å kunne opprettholde en relasjon med disse. Enkelte beskriver det som en potensiell salgsarena, selv om det ikke er hovedårsakene til at de er med. På spørsmål om nettverket kan være en del av markedsføringen, gjennom at man får mange relasjoner og kontakter til markedet, svarer en respondent:

”Vi vet jo at det å kjenne noen gjør det jo litt lettere for å spørre. Ta den innledende praten...Det er jo ikke tenkt at det skal være en salgsarena, det er jo ikke det. Det er primært en nettverksarena, men salg kommer ofte som følger av at du bygger nettverket der.”

Alle forteller at de opplever det som et viktig nettverk, i større og mindre grad, og ser at det er både viktig og en gevinst å opprettholde relasjonene til medlemmene i nettverket. De fordelene som gjør at medlemmene tiltrekkes til nettverket, har vært interessante å se nærmere på. Ved at nettverket kan fungere som en stor nyhetskanal til bedriftsmarkedene, og at det kan være en potensiell salgsarena for kunder, gjør at det stemmer overens med tidligere teori (Christopher m.fl., 1991; Gummesson, 1996; Gummesson & Mele, 2010). Disse tingene er med å tiltrekker medlemmene til å delta, og skaper interesse i relasjonene og interaksjonene som foregår når de møtes. Det er åpenbart at ressursene integreres, gjennom den informasjonen som flyter mellom medlemmene. Det er også mulig å anta at det samskapes verdi gjennom denne informasjons og kunnskapsflyten som skjer mellom relasjonene i nettverket. Ved at de opplever det som fordeler til deres egen jobb, er det med å tiltrekke medlemmene til nettverket og relasjonene innad i disse.

6.2.5 Forpliktelse, avhengighet og betydning

Denne egenskapen handler om hvorfor relasjonene er viktig, og betydningen disse gir. I hvilken grad er de forplikte til å få relasjonene til å fungere. Til daglige er de fleste av oss avhengig av telefon, internett, strøm for å kunne utføre de oppgavene vi har tenkt å gjøre. Et eksempel for en fabrikk kan være at de er avhengig leveringene. Når produksjonen fungerer etter Jus-in-time konseptet med levering, blir hele bedriften satt på vent og stopp i produksjonen. De er derfor sterkt avhengig av relasjonene i kundeforholdet fungerer slik det skal (Gummesson, 2012).

Det er ikke spurt direkte om de er forpliktet til nettverket, men det er forklart gjennom intervjuene hvordan ting er. Betydningen av å være medlem er ulik, men det er også mye av det samme som går igjen i besvarelsene. De fleste opplever det som viktig å være medlem i nettverket, av flere grunner. De opplever en viss betydning av å være med på det som skjer, gjennom å få være med på aktivitetene og kunne opprettholde relasjonene til de andre medlemmene. Forholdet og kontakten med de andre medlemmene kan være en verdi i seg. Det er gjennom relasjonene medlemmene opplever de får mest utbytte ut av, sammen med det faglige. I størst grad gjennom relasjonene.

Det er frivillig å delta på samlingene som blir arrangert, og det er ingen forpliktelse fra nettverket sin side til at medlemmer møter på samlinger. De blir ikke utestengt fra nettverket om de ikke blir med, men de går glipp av det som skjer og mister interaksjonen med de andre medlemmene. De er forpliktet til å betale årlig medlemskontingent på 1200 kr, om de skal kunne være med i nettverket. Med mindre de er valgt inn i styre- eller komitéarbeid, så er det ingen forpliktelser utenom dette.

Under avslutningsspørsmålene så spørres det om hvorfor det er viktig for dem å være medlem. Det er et åpent spørsmål hvor mange av respondentene går inn på hvorfor de synes det er viktig, og hvorfor de velger å bruke fritiden i Qvann. Mange av de argumentene går innom det de har svart i de tidligere spørsmålene, hvor de forklarer gevinsten og nytten av å være medlem. Det blir på en oppsummering av disse, for hvorfor det er viktig for dem å være medlem i nettverket.

En av respondentene forklarer hvorfor hun prioriterer å delta i nettverket:

”Det er jo noe som jeg har valgt å sette av tid til. Jeg går oftere på møte i Qvann, enn jeg drar til mine barndomsvenninner. Det er jo kanskje en erkjennelse at man har lite tid. Men jeg prioriterer det, jeg setter det av i kalenderen og det forteller meg igjen at da skal man på møte.”

Det er mange som har en travel hverdag, og har mye å gjøre. Mange av damene er også foreldre, så det er viktig for dem å være med siden de prioriterer det såpass høyt. Kanskje de

er travelt opptatt med jobb og samtidig foreldre, så de har ikke mulighet i perioder å delta. Om man er med små barn så har man ikke anledning i perioder, eller at det ikke har anledning på grunn av jobb. Det er forskjellig hvor mye de er med på samlingene. Noen oppgir at de er med nesten hver gang det settes opp samling. Andre sier de er med på 1 av 3 fellessamlingene cirka. Det er helt greit og er ingen problem for de andre medlemmene å forstå. Men da får man heller ikke noe ut av det.

”Jeg trur det er viktig å få frem at den fasen du selv er i, både i livet og din jobb, er med på å påvirke hvordan du ønsker å delta i et nettverk, og hvordan utbytte du får og ønsker. Ikke sant, jo mer aktiv du er jo mer utbytte får du av det der og da.”

Nettverket kan ha ulik verdi og betydning om man er ny, eller har vært med lenge i nettverket. I starten var det gjerne for å lære for eksempel hvordan de skulle drive og lede egen virksomhet, og derfra ha mulighet å kunne få støtte og rådføre seg med andre som har denne erfaringen og kompetansen. Denne verdien at de kan rådføre seg og sparre med andre, kan være veldig viktig og helt uvurderlig for deres egen situasjon. Det er av stor betydning når de er nye og uerfarne som ledere. Flere av respondentene, både de som har vært med lenge og fått mer erfaring, og de som er mindre erfarne i lederrollen i da, forteller hvor viktig det er å kunne rådføre seg og lære av de andre. Å ha noen med kompetanse som man kan spørre, og det å møte andre ledere fra andre bransjer, som de har mye til felles med er av stor betydning. Det er med å skape en trygghet for ledere. Spesielt om man er ung og uerfaren så er det for mange en uvurderlig hjelp å ha noen man kan spørre og rådføre seg med.

”...det er veldig lærerikt å møte for eksempel noen som har drevet bedrift over flere år. Når man er ganske ny i faget, for eksempel. Det er ganske sånn uvurderlig egentlig, og i tillegg så er det den nytten da, den rent faglige. Lære alt fra regnskapsføring til pensjon, til å være leder for eksempel.”

Det å ha mulighet til å spørre om råd og hjelp fra andre og blir tilført faglig påfyll betyr mye for medlemmene. De aller fleste av respondenten mener både det faglige og sosiale gir dem mye og gjør at det er viktig for dem å være med. En av respondentene forklarer dette slik:

”Ja, jeg har følt det har vært viktig. For meg har det gitt mye. Både faglig og sosialt. Så det er noe jeg anbefaler alle, hvis man kommer i kontakt med folk som starter bedrifter så sier jeg til dem; da bør du ta kontakt og bli medlem av Qvann.”

For de som har vært med lenge, i 9-10 år eller lengere, er det viktig å opprettholde relasjonene, og få input og inspirasjon av et andre enn det de jobber med i det daglig. De kan bruke relasjonene til å spørre om råd og ha noen å sparre med. I en eller så hektisk arbeidshverdag er inspirasjon til vekst, og motivasjon viktig for å dem. I tillegg oppgir at de lærer mye om andre bransjer. For de som er ung og har mindre erfaring i lederrollen og drive er også inspirasjon og motivasjon viktig betydning, men kan også være viktig for å læring og kunne utvikle seg som leder.

6.2.5.1 Betydning utenfor nettverket

Alle respondentene trur at nettverket har hatt betydning utover det de selv og deres bedrift har blitt tilført. Da med tanke på at nettverket til næringslivet ellers i større og mindre grad, og det samholdet de har innad. Blant annet gjennom det arbeidet de driver med, hvor de er med å utvikle og bygger kompetanse for kvinnelige ledere, som leverer og er aktive i næringslivet i Alta. Det er en arena for å utvikle og bygge kompetanse hos kvinnelige ledere, hvor de løfter hverandre opp og fra.

”Man har en sånn felles forståelse for at man skal hjelpe hverandre frem.”

Det er også eksempler på at de har vært med å bistå som mentorer og foredragsholdere i ulike sammenhenger. Blant annet for ungt entreprenørskap på Alta Videregående skole, har nettverket vært inne og bidratt på ulike måter. Dette kan være med å bidra til å inspirere ungdom til å starte for seg selv. Andre eksempler er at medlemmer fra nettverket har vært med å bistå som mentorer og veiledere for jobbsøkere. De hadde blant annet intervjutreninger for ungdommer, hvor medlemmer av Qvann var med å bistå. Det var veldig vellykket og av stor betydning for de ungdommene som var med på dette, og skapte stor mestingsfølelse. De har også arrangert kurs hvor øvrige ansatt har fått lov å være med å delta

på. Det gjør andre i bedriftene der medlemmer jobber får mulighet til å være med på kurs og lære nye ting. Det kan være med å tilføre ny kunnskap hos andre i bedriftene.

6.2.5.2 *Grad av deltakelse og aktivitet*

Det at det er frivillig for medlemmene å delta. Det gjør at de ikke er forpliktet til å være med på samlingen på den måten. Men det kan være at det oppstår forpliktelsene innad i relasjonene med de andre medlemmene. Eksempel på at de kan være forpliktet er at medlemmene kan være kunder til hverandre. Det gjør at de kan føle en forpliktelse til å opprettholde relasjonene og den sosiale kontakten med noen av medlemmene, for jobben sin del. Eller at de blir forpliktet gjennom at noen anbefaler hverandre til jobb eller styreverv, og de blir forpliktet til å delta på samlingene av den grunn. Det er ikke blitt spurt direkte om dette i spørreskjemaet, og det er derfor ikke mulig å svare på det.

6.2.6 *Innhold*

Som forklart i teorijennomgangen har fokuset i nyere markedsføringsteori dreid seg mot interaksjoner og felles verdiskapning i relasjonene. Innholdet av en tradisjonell kjøpsrelasjon mellom leverandør og kunde, er i dagens teori mer enn bare utveksling av verdipapir mot en produkt. Innholdet preges av utveksling av spesialiserte kunnskaper og informasjon mellom partene (Gummesson, 2012; Lusch m.fl., 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2008). Dette har med Vargo og Lusch (2004) sin grunnleggende endring i synet på markedsføring og forståelsen av den tjenstedominante logikk, hvor innholdet mellom partene i en businessrelasjon baserer seg på utveksling av kompetanse og spesialiserte kunnskaper. Henviser til teorijennomgangen av den tjenstedominant logikk, side 17 og 18. Det overføres og deles kontinuerlig fysiske og mentale ferdigheter, operant ressurser, innad i relasjonene hvor alle aktørene er verdisamskapere. Anvendelse av kompetansene, slik som kunnskap og ferdigheter, skaper fordeler og verdi for begge parter. Disse ressursene er som tidligere nevnt immaterielle, kontinuerlige og dynamiske, og beskrives som hjerte i bedriftenes konkurransefortrinn og ytelse. Utvekslingen kan foregå hele tiden, uten at de brukes opp, og er stadig i endringer (Vargo & Lusch, 2004).

Innholdet i Qvann er veldig variert og forskjellig. De prøver å ha både en faglig og sosial del når de møtes. Ønsket er å kunne kombinere både en faglig bit, hvor det kan eksempelvis være

kurs eller foredrag, sammen med en sosial del, der de kan prate og ha det moro sammen. I den sosiale delen så prater de og blir kjent med hverandre, og respondentene opplever det som lav terskel å spørre eller diskutere noe. I tema 2 i spørreskjemaet, er det spørsmål om hvilken gevinst og nytte de får av å delta på Qvann sine arrangementer. Her er det noen ulike svar, men alle respondentene oppgir at de føler det som nyttig, til en viss grad, og de får mye igjen for å delta på arrangementene. To av respondentene oppgir det som litt variabelt hva de sitter igjen med av faglig relevans, men poengterer at det alltid er en verdi å møte de andre medlemmene og opprettholde nettverket de har med de andre. Resten av respondentene opplever det som nyttig og gevinst både av det faglige, og igjennom interaksjonene med de andre medlemmene.

Det blir satt opp brukerundersøkelser, for å finne ut av hva medlemmene ønsker av aktiviteter, og om det er noe de savner som bør være med. I tillegg er det slik at det er meningen at alle skal på sikt være med i styret, for å lære hvordan nettverket styres og utvikles. Samtidig vil dette også kunne tilføre nyttig styrevervfering for medlemmene, som også er tanken bak det.

6.2.6.1 Aktiviteter

Læring for grundere i små bedrifter viser seg å være kritisk avgjørende for bedriftens eksistens, og deres vekst i de fleste markedene. Forskningen viser videre at mentorer for grundere i disse småbedriftene tilfører merverdi og langsiktige fordeler, og derav samfunnet for øvrig. Mentorprogrammer vil være effektiv støtte til grundere når det er behov for det, spesielt i utviklingsfasen av bedrifters livssyklus (Sullivan, 2000).

Den faglig delen kan bestå av ulike tema, prosjekter, kurs, foredrag, seminarer, bedriftsbesøk, studieturer. Ulike kurs som nettverket har arrangert tidligere er blant annet mentorkurs og coaching. Foredrag kan de bruke ressursene internt, ved for eksempel bedriftspresentasjoner, hvor de presenterer seg selv og sin bedrift, utviklingen av virksomheten, erfaringene som er gjort, samt opp og nedturer de har opplevd på veien. De kan også leie inn folk med faglig tyngde, eller en spesiell kompetanse, for å holde foredrag eller kurs.

Mentorkursene som har vært i 2012 og 2014, har vært svært vellykket. Alle av respondentene som har deltatt skryter av dette, og forteller det har vært nyttig og fått mye igjen for å være med. Styreopplæringskurs var noe som var veldig mye av de første årene av nettverkets begynnelse, oppstarten av nettverket. Det var veldig nyttig for å lære å sitte i styre, og det var et ønske fra nettverkets side å få flere kvinner ut i styreverv i Alta. På spørsmål om hvordan kunnskapen de har tilegnet seg i Qvann har blitt brukt i deres egen jobb, svarer en av respondentene slik:

”...Den største delen, den som jeg har hatt mest nytte av, det er en mentorutdanning over 2 faser. Vi hadde først i 2012, og så i 2014.”

Det er liten tvil om at mentorkursene har vært meget nyttig for medlemmene som har deltatt, og er noe de har fått bruk for i egen jobb. Eksempler på noe av det de har fått bruk for er at de har blitt bedre til å lytte til kunden og stille åpne spørsmål. Både med å hvordan de kommuniserer med kunder, men også i personalsammenheng med egne ansatte.

Sosiale delen arrangeres det forskjellige typer aktiviteter som de deltar på. Eksempelvis vår, sommer og –høstfest. Andre ting kan være et måltid på slutten av samlingene, en kulturell forestilling, ”mingling” før og etter samlingene. Det kan også være aktiviteter som ikke har noe faglig relevans, slik som eksempelvis kajakkstur eller tur i klatreparken. Den sosiale og uformelle delen, er viktig for å bli kjent med hverandre, og de ressursene de innehar (Kohli & Jaworski, 1990). Det har en nær sammenheng med hvordan de prater med hverandre, spør om råd og erfaringer av hverandre. Den sosiale delen er derfor viktig for å utveksle kunnskap og kompetanse, mellom hverandre i nettverket.

På de uformelle aktivitetene blir det også gjerne delt erfaringer og råd til hverandre. En av respondentene forklarer hvordan samtalene kan foregå:

”...Og selv i en uformell setting så blir det jo selvfølgelig snakk om løst og fast, men det blir jo ofte også konkrete problemsstillinger som man faktisk kan diskutere over bordet; ja men vi gjorde sånn og sånn, og hadde egentlig litt erfaringer, men kanskje du skal snakke med den og den...”

Selv når det ikke faglig opplegg, eller satt i en formell setting, utveksler de råd og tips mellom hverandre, også i den sosiale delen de omgås i lag. Jo bedre du kjenner noen, jo mer uformell blir ofte kommunikasjonen også (Gummesson, 2012). På spørsmål om den uformelle delen er viktig svarer en av respondentene slik:

”Ja den er jo litt viktig for å bli kjent med de andre. Ja hvis du skal ha maks utbytte så føler jeg jo det er viktig å bli kjent med de andre og ressursene de besitter og.”

6.2.6.2 Utteksling av kunnskap og informasjon

Noen ganger er de på bedriftsbesøk, hvor de besøker andre bedrifter, eller at de leier inn noen med kompetanse innenfor et spesielt emne. Det kan både være eksternt utenfra, men også internt hvor de bruker ressursene innad i Qvann. Disse foredragene kan både være nyttig i forhold til den faglige biten men også til den erfaringene de deler.

Kunnskap og informasjon utveksles hele tiden, uavhengig hvilke tema og arrangementer de deltar i. Under bedriftspresentasjoner eller når de snakker i mindre grupper, deles erfaringer de har fått delt og gjennomgått i lag. Problemstillinger som de har stått ovenfor, blir også gjerne snakket om. Disse erfaringsutvekslingene kan både foregå i større forsamlinger, men også i mindre settinger der de snakker sammen i mindre grupper, eller en og en.

Innenfor Qvann sine arrangementer opplever mange det som takhøyde, både for å ta opp ting de lurer på, men også om de er uenig og vil diskutere noe. Terskelen er lav for å spørre eller kontakte andre i nettverket. Samtidig er medlemmene er veldig flink til å heie og støtte hverandre. De personlige båndene er med å skape trygghet for medlemmene, som gjør at de vet at de har støtte og hjelp fra de andre om det skulle være behov for det. Mange av respondentene forteller at de vet at de kan bruke hverandres kompetanser og spesialområde, om de skulle trenge det, og det er med å gi en trygghet i en hektisk arbeidshverdag. I den sosiale delen blir de kjent med hverandre og det kan være viktig i andre sammenhenger. Det at de kjenner mange med forskjellige faglig kompetanse har mye å si når de skal spørre hverandre om hjelp, eller ha noen å sparre med. Det gjør det letter å ta kontakt og spørre om det skulle være noe man lurer på. En av respondentene forklarer dette slik:

”...man vet at hun har, eller dem har den kompetansen, og jeg vet at de er i Qvann. Da er det ikke så vanskelig å spørre, ta en telefon eller; har du tid til å, jeg har et problem nå, kan du hjelpe meg med det her? Eller det trenger ikke å være et problem en gang, bare at man trenger å sparre med noen.”

Flere forklarer hvordan de har tatt direkte kontakt med medlemmer som har kompetanse, eller jobber innenfor et spesielt område, som gjør at de kan rådføre seg med disse personene. De forteller at det er helt normal å ta kontakt med hverandre, og spørre om de kan prate om en problemstilling sammen ved en senere anledning. Det er noe som går igjen i alle besvarelsene.

6.2.6.3 Læring og erfaringsutveksling

”...den viktigste verdien med næringsnettverk er jo, holdt på å si, forbildene, modellene og erfaringsutvekslinga som vi har.”

Medlemmene utveksler informasjon, kunnskap og erfaringer, hvor de bruker hverandres kompetanser. De sparrer og hjelper hverandre med råd og tips. Det kan være lærerikt for medlemmene å høre på bedriftspresentasjoner om andre bransjer. Hvordan andre har utviklet bedriften sin, og hvordan veien har vært for dem å komme dit de er i dag. Både oppturer og nedturene kan være lærerikt og interessante å høre om. En av respondentene forklarer om akkurat dette:

”Det er jo alltid greit å høre om andres erfaringer. Og det jeg synes er litt interessant er jo å høre om hvordan andre har håndtert konkrete problemstillinger, og det kan være hva som helst.”

6.2.6.4 Skille i kompetansenivå og behov

Det oppgis at det kan være et skille i behov og kompetansenivå innad mellom medlemmene. Det er noen som har vært med lenge, og det er noen som er unge og nye. Både som medlemmer av nettverket, men også som bedriftsledere, hvor kompetansenivået og behovene er forskjellig. Den gruppen som har vært med lenge har mer erfaring og et annet kompetansenivå, enn de som er nye og som ikke har drevet lenge. Det gjør at de har ulike

læringsbehov og utgangspunkt kunnskapsmessig, og hva de trenger i deres egen jobb. Et eksempel er at de som har vært med siden oppstarten, har ikke det behovet for styreopplæring nå lenger. Men de som er ny kan ha et sterkt behov for styreopplæring, av det å lære om å sitte i styreverv eller lignende. Det har ikke vært noe problem for nettverket av den grunn, men noen av respondentene har er klar over dette. De ser at det kan være en utfordring å legge til rette for aktiviteter og innhold som er av interesse for alle, når man ser at det er store skiller i læringsbehov mellom medlemmene. Det kan også påvirke hvordan de prater sammen og blir kjent med hverandre, men også at det kan gjøre det vanskelig å samarbeide av den grunn.

”...Så jeg tenker at det er ganske stor spennvidde, og jeg trur at det kan være, altså, i og med at det er så stor forskjell, at det kan være vanskelig å bli kjent med hverandre. En ting er hvis det er det personlig, at du kanskje har noe relasjoner sånn, men sånn faglig så tenker jeg at det er ikke alt som er like aktuelt å prate med hverandre om.”

I og med at det er et skille i læringsbehov og kompetanse, kan det være forskjellig hva de ønsker å gjøre på samlingene når de møtes. Det at de finner innhold som er relevant og interessant for alle blir viktig. På de årlige evalueringene går de igjennom aktiviteter og det faglige innholdet. De har også benyttet brukerundersøkelse for å finne ut hva folk ønsker av aktiviteter og andre ting. Da får medlemmene selv være med å bestemme og påvirke hvordan innholdet skal bli, og hva de skal gjøre i nettverket.

Det er i stor grad utveking av informasjon, kunnskap og erfaringer, hvor de presenterer og snakker sammen, både i større og mindre settinger. De fleste oppgir at det er i de mindre settinger, når de prater sammen en og en, at da de får størst utbytte og læringa skjer.

6.2.7 Samarbeid

Samarbeid hevdes å være den fundamentale egenskapen i relasjoner mellom leverandør og kunde, konkurrenter, politikere, konsulenter og andre. Samarbeid kan både være linket til enkel-avtaler, eller mer langvarige pågående avtaler. Graden av samarbeid kan sammenlignes og kombineres opp med graden av konkurranse mellom partene i følge (Gummesson, 2012).

Det samarbeides i større og mindre grad i nettverket. Både innad i nettverket, det som skjer i forbindelse med arrangementene til Qvann. Men også utenfor nettverkets rammer, hvor de bruker relasjonene fra nettverket til å hjelpe hverandre, eller jobbe sammen med noe i en eller annen form. Det kan være sparring, erfaringsutvekslinger, råd og hjelp, både innenfor arrangementene, men også utenfor i forbindelse med sin egen arbeidsplass. Mange oppgir ulike eksempler på hvordan de samarbeider med andre medlemmene i nettverket.

”...Det blir gjerne sånn at man finner hverandre i forhold til bransje, slike interessefelt, og sosialt. Så blir man kanskje å samarbeide nærmere med noen.”

Når det er utenfor kan de for eksempel møtes i grupper for å sparre og diskutere om et bestemt tema. De kan også leie hverandre for å holde foredrag, om de har kompetanse innenfor et bestemt område, hvor de bruker hverandres kompetanser direkte.

”Jeg trur at vi samarbeider veldig forskjellig. Noen samarbeider kanskje ikke med noen, mens andre har sterke samarbeidsbånd. Så er det kanskje noen som gjør det mer sporadisk, som for eksempel at jeg har vært ute i en bedrift og hjulpet dem med noen ting.”

6.2.7.1 Samarbeid innenfor Qvann

Styret og de ulike komiteene i nettverket er nødt til å samarbeide for å få ting gjort, og for å planlegge arrangementene. Der er det et tett og godt samarbeid oppgis det. Det samarbeides også når medlemmene står ovenfor konkrete utfordringer og problemstillinger i den daglige jobben. Da kan de ta direkte kontakt med hverandre og spørre. En av respondenten forklarer hvordan hun kan dra nytte de personlige båndene:

”Ja det blir egentlig hvis jeg har konkrete problemstillinger, og så tenker jeg at, hvem kan ta meg videre på det. Slik som jeg har sagt tidligere. At det at man da har blitt kjent med Qvannera, gjør jo at det er dem man kanskje spør da.”

6.2.7.2 Samarbeid utenfor Qvann

Det oppgis eksempler på samarbeid hvor medlemmene kan anbefale hverandre til ulike styrer, eller stillinger som er ledige. Da bruker de relasjonene og båndene direkte, ved at de vet hva de kan og er god for. Det er også eksempler på at de kan henvise og anbefale sine egne kunder til andre. Når de kjenner hverandre, er det lettere for dem å henvise kunder videre til dem. Da vet de hva de står for og er gode for. Dette gjelder også i styresammenheng, hvor de kan anbefale hverandre og spille hverandre inn i sine egne og andres styrer. Det finnes også eksempler på bedrifter som har slått seg sammen. Det kommer av relasjonene som de har fått gjennom nettverket. En av respondentene kommer med eksempler på samarbeid som er typiske for Qvann:

”Det å ha hverandre i styrer til hverandre, eller til noen som man anbefaler. Enten egne styrer eller andres. Det er jo eksempler på at bedrifter i nettverket har slått seg sammen, altså til en egen bedrift...”

Det skjer også at de medlemmene møtes i jobbsammenheng. Det kan være innenfor ulike områder kjøper og selger produkter, og i tillegg at det er potensielle kunder som kan være interessert deres tjenester. Da er det alltid greit å kjenne noen sies det. Relasjoner er alltid en fordel, og når man kjenner noen så føler man trygghet i forhold til hva man handler. På spørsmål om det er fordel å kjenne hverandre når de møter hverandre handelssituasjon gjennom jobb, svarer en av respondentene slik:

”Ja, klart. Relasjoner er alltid en fordel, når man kjenner. Da vet man hva folk står for og føler trygghet i forhold til det man kjøper.”

Når medlemmene gjennomfører kurs i lag, for eksempel mentorkursene som har vært, samarbeidet deltakerne tett over en periode. Andre kurs er for eksempel idédugnad som de har hatt. Det var en av medlemmene som brukte det de hadde lært og innkalte til idédugnad i butikken sin. Hun forklarte hvordan ting var, og utfordringene hun sto ovenfor. Deretter spurte hun hva de andre ville foreslå å gjøre videre med bedriften. Da fikk hun tilbakemeldinger som hun kunne bruke videre konkret. Det var et eksempel på å bruke

nettverket i stor skala. En annen av respondentene forklarte hvordan hun hadde samarbeidet med et annet medlem, om utviklingen av et fysisk produkt, som skal selges i markedet. Her brukte hun en annen i nettverket sin kompetanse og relevante jobbstilling, til å spørre om råd om hvordan hun kunne få produktet ut i markedet. Det var ting som hun lurte på som hvordan etterspørselen er, og hvor hun kunne søke midler til dette. Det var et konkret eksempel hvordan hun brukte relasjonen til en i nettverket, til å hjelpe henne med utviklingen av et fysisk produkt som hun ville lansere i markedet.

6.2.7.3 Støtte og hjelp

En annen ting som går igjen i de fleste av besvarelsene er hvor viktig det er å ha hverandre når de møtes på ulike arrangementer. Det kan være når de deltar på kurs, konferanser, eller også bryllupselskap. Her møter de ofte andre medlemmer fra Qvann. Akkurat det å møte andre de kjenner fra før betyr mye for dem. I besvarelsene forklarer de hvorfor det er av stor betydning å ha andre damer tilstede som de kjenner. Da har de noen å prate med, og bruker hverandre til å støtte, og prater i lag. Disse arrangementene kan være ubehagelig og uinteressant for mange å dra på, spesielt de første årene som leder. Da var det alltid fint å ha noen å henge sammen med, oppgis det. Det oppleves som tilhørighet og støtte for medlemmene.

”Jeg tenker mange ganger på konferanser, så er man kanskje eneste fra sin bedrift som drar. Så er man litt redd for at man ikke skal møte noen der, eller hvem skal man henge med eller...men nå vet man at man bestandig møter en Qvanner.”

En annen forklarer også sin opplevelse om akkurat dette:

”...Uansett hvor jeg er på et foredrag eller seminar kanskje i Alta, og du finner en Qvanner, da er det på en måte, da har du vennene dine der, med en gang. Selv om du ikke egentlig snakker så mye i det daglige ellers, så har du alltid noen inne i fra nettverket som er tilstede, som igjen gjør at du har noen å prate med. Det er ganske ålreit.”

6.2.7.4 Samarbeid med andre organisasjoner i næringslivet

Nettverket har også samarbeidet med andre organisasjoner i næringslivet, både med næringslivsforeninga, når de arrangerte et foredrag sammen. Qvann var ikke stor nok til å arrangere selv, så da samarbeidet de med næringsforeninga. De har også hatt kontakt med nettverket i Hammerfest, hvor de har vært på besøk hos hverandre og arrangert samlinger sammen, både i Hammerfest og i Alta. Det er eksempler som har kommet næringslivet til gode, ved at andre som jobber i bedriftene til de som er med i Qvann, har fått delta på kurs som de har vært med å arrangere.

6.2.7.5 Samarbeid med konkurrenter

Det er medlemmer i nettverket som også er fra samme bransje, og som til det daglige konkurrerer om de samme kundene. Det har aldri vært noe konflikt eller tema i nettverket. Når de møter opp samarbeider de på lik linje. Opplever det ikke som noe problem av den grunn. På spørsmål om hvordan de vil beskrive dialogen mellom medlemmene, der underspørsmålet var: er det noen interessemotsetninger eller full harmoni, vil du si. Selv om det er medlemmer fra enkelte bedrifter som konkurrerer om samme kunder, er det ingen samarbeidsproblemer av den grunn. En av respondentene svarer slik på akkurat det:

”Harmoni høres jo helt klisje ut, men jeg trur ikke det er noe interessemotsetninger. Sant at, det er ikke noe man i så fall tar med seg. Om man nu er konkurrenter og ser på hverandre som konkurrenter, så er det ikke noe man tar med dit.”

En annen som forklarer dette slik:

”Det er klart det kan være medlemmer i samme bransje, men jeg har ikke opplevd det som en utfordring nødvendigvis.”

Ingen av respondentene har opplevd noe problemer eller synlig interesse motsetninger mellom medlemmene i nettverket.

6.2.8 Nærhet og fjernhet

Tradisjonelt har ofte konsumenter lang avstand til produsentene, hvor de må stole på den distanserte informasjonen fra mellommenn, samt rapporter fra markedsundersøkelser (Gummesson, 2012). Når de møtes jevnlig, slik som i nettverket Qvann, får relasjonene en nærhet til hverandre. De bor og jobber i tillegg alle i Alta, så det skjer ofte at de møter hverandre på ulike konferanser eller i forbindelse med jobben. Nærhet og fjernhet handler hvordan avstanden i relasjonene er, både mentalt og fysisk. I analysen har jeg fokusert mest på hvordan de nære forhold er i relasjonene, og sett på hvor mange medlemmer respondentene har et nært forhold til.

Det varierer blant respondentene hvor mange de har et nært forhold til. Noen føler de har et nært personlig forhold til 15-20 personer i nettverket. Andre av respondentene svarer at de ikke har noen i nettverket som de har kontakt med på fritiden, og opplever som en nær personlig relasjon. Den fysiske og mentale nærheten i relasjonen, har betydning på forholdet mellom medlemmene. Den personlige nærheten gjør noe med relasjonen, og det er med å gi en taus forståelse mellom partene i forholdet. (Gummesson, 2012). Noen har nær personlig kontakt med andre medlemmer, og møtes kanskje jevnlig på fritiden. Andre har ingen kontakt med andre medlemmer på fritiden eller i privat sammenheng, bortsett fra når de møtes i Qvann.

I spørreskjema blir det spurt om hvor mange medlemmer de vil si de har et nært personlig forhold til. Her er det forskjellig hva folk svarte. Enkelte føler de har et nært personlig forhold til 20-25 personer i nettverket. Hvor noen av disse også omgås på privat sammenheng, eller på fritiden utenfor arrangementene til Qvann. Andre forteller at det er ingen de har et nært personlig forhold til i Qvann. De møtes kun gjennom nettverket, men omgås ikke dem utenfor samlingene. Det oppleves ikke som noe problem, og de trives veldig godt med å være en del av nettverket. De har heller ingen behov for å møtes utenfor.

”Jeg har vel ukentlig kontakt med noen av de nærmeste som jeg har. Kanskje hver fjortende dag, at jeg kan fortelle eller spørre litt, eller stikker innom å tar en kopp kaffe. Det er ulike medlemmer som jeg har truffet i Qvann regi. De er viktig for

meg. De er noen av de første som jeg skal fortelle ting til hvis jeg har opplevd noen ting... og dem hadde jeg ikke blitt kjent med hadde det ikke vært for Qvann.”

Det varierte litt hva de la i et nært personlig forhold. Fra det å kunne omgås privat, besøker hverandre på jobben og at de kan ha en lengere prat når de møtes. En av respondentene forteller:

”Jeg har ikke noe nært personlig forhold til...jeg vil si at jeg har et godt vennskapelig, vi snakkes når vi møtes forhold, men det er ingen ut av dem som jeg omgås privat...”

En annen ting er at man trenger ikke nødvendigvis å være veldig nær for å dra nytte av relasjonene. En av respondentene svarer på dette slik:

”Jeg tenker du kan jo ha nytte og glede av hverandre uten å være veldig nær. Jeg tenker hvertfall i sånn profesjonell sammenheng så....vil ikke si at vi omgås privat fordeom, sånn annet enn i Qvann sammenheng.”

Relasjonene og de personlige båndene til de andre er viktig for å tilegne seg kunnskap og erfaringer av andre. Det vil også være en fordel å kjenne hverandre i jobben eller annen sammenheng om de samhandler i en eller annen form. Mange av medlemmene har også et leverandør-kunder forhold, og møtes gjennom deres jobben i ulike sammenhenger. Ved at de møtes en til en selger-kunde- kontakt i jobben, vil de kunne dra nytte av at de kjenner dem fra tidligere, og blitt kjent gjennom nettverket.

En naturlige årsak til det er at mange av dem som har vært med lenge, kjenner hverandre på en annen måte og har bygget opp en nær relasjon over tid. De har opplevd mye sammen, hvor de har blitt godt kjent. Andre som ikke har vært med så lenge, har ikke den samme nære personlige båndene til de andre.

6.2.9 Tillit, risiko og usikkerhet

Forskning på bedriftskultur og relasjonsbygging viser at bedriftskulturen mellom de ansatte bør vektlegge verdiene ærlighet, rettferdighet, ansvar og kompetanse. Det vil hjelpe bedriften med å sikre at deres ansatte kan være en troverdig partner med andre (Hunt & Morgan, 1994). De har også utviklet modellen om forpliktelse -og tillitsteori. I den så forklarer de hvorfor tillit er så viktig i relasjonsmarkedsføring, og er nøkkelen til et vellykket samarbeidsforhold (Robert M Morgan & Hunt, 1994). En viktig faktor for å lykkes i nære samarbeidsforhold mellom kunder og leverandører, er å kunne stole og ha tillit til hverandre. Når kunder har et tillitsforhold til bedriften, og stoler på det man handler, kan enkelte kunder ta kjøpsbeslutningen kun basert på denne tilliten. Kunder som bestiller flybilletter har tillit til at selskaper leverer trygge flymaskiner. Samme med pasienter som må ha tillit til kirurgen før de skal opereres. Enkelte kunder stoler blindt på merkevarer, at de leverer et produkt til ønsket kvalitet. Tillit er helt avgjørende for at kunden skal vite hva de kjøper, og stole på det man får (Gummesson, 2012).

En respondentene forklarer betydningen av tillitsforholdet mellom medlemmene på denne måten:

”...Generelt er det veldig viktig. Det er klart når man har sytti kvinnelige medlemmer, så har du noen du blir bedre kjent med, og dermed har du på en måte mer tillit til dem fordi du kjenner dem bedre. Men for eksempel så synes jeg det er kjempeviktig om du skal for eksempel anbefale en i nettverket, enten til en jobb eller til et styreverv eller noe sånn. Så må du vite hva det mennesket er god for, altså faglig, og som person, for å kunne anbefale.”

Alle respondentene beskriver forholdet og dialogen mellom medlemmene som god, hyggelig og positiv. Når det spørres om interesse motsetninger eller full harmoni, så er alle medlemmene enige i det at det aldri har vært noen større problem eller tema. Det er respekt mellom medlemmene, og de samarbeidet godt i lag, på tross av at det er noen av medlemmene som er fra konkurrerende bedrifter. Et eksempel på er det tidligere nevnte ledere fra flere frisørsalonger i Alta, som er i nettverket. Disse konkurrerer om de samme kundene. Det kan selvfølgelig ha betydning på tillitsforholdet, ved at de ikke deler alt når snakker sammen. Alle respondentene er enige i at det aldri har vært noen synlige konflikter mellom de som er

konkurrenter. På samlingene møtes de som medlemmer, og deltar på lik linje som de andre. En av respondentene som opplever det er tillit innad nettverket:

”Jeg føler det er bra tillit, gjensidig respekt og hele den der essensielle biten, for at ting skal flyte bra i et nettverk.”

Det oppleves som at det stort sett er tillit mellom medlemmene. Samtidig er det slik at medlemmene har noen som de kjenner bedre enn andre, og dermed vil de ha større tillit til dem. Det kan være om de har behov for å dele noe nære personlige ting, så vil det være naturlig å ikke dele det med alle. Da er vanlige at de tar en prat ved en annen anledning istedenfor under et møte i Qvann.

6.2.9.1 Tillit mellom medlemmene

En av de andre respondentene, går dypere inn i temaet, og forteller mer om hennes opplevelse av det med tillit innad i nettverket. Hun forklarer at hun som regel vet hvem hun ha god tillit til, og de man ikke har tillit til. Hun svarer slik på spørsmål om tilliten blant medlemmene:

”...Men de jeg kjenner, og de som jeg jevnlig møter på møtene, kjenner jeg at enten så har jeg tillit eller så har jeg det ikke. Og hvis jeg ikke har det, så er det fordi at vi har ikke, altså, det kjennes ikke naturlig. Vi har ikke kjemi eller relasjon som tilsier at det er naturlig for meg. Det kan jo også være at man er i samme bransje, og da tenker jeg at det ikke er naturlig.”

Andre opplever at tilliten er god mellom medlemmene, og beskriver det kort slik som dette:

”Det trur jeg har nevnt mange ganger at den er god. Ja jeg føler hvert fall det, at den er veldig god.”

Når medlemmene i nettverket blir kjent, får de også et tillitsforhold med hverandre. Tillitsforholdet vil være viktig om de skal samarbeide, eller hjelpe hverandre, i en eller annen grad. Enkelte opplever tilliten mellom medlemmene som veldig god. Andre mener det kan

varierte hvem man har tillit til. Det vil være helt naturlig at man ikke kjenner hverandre like godt. Som tidligere nevnt er det forskjellig hvor godt de kjenner de andre medlemmene. Blant annet fordi noen har vært med lenge og har dermed har de utviklet en nærmere relasjon til enkelte andre.

6.2.10 Formell, uformell og åpenhet

Kommersielle relasjoner er ofte mer uformell enn formell. I B2B relasjoner er den uformelle delen helt nødvendig for å supplere de formelle avtalene (Kohli & Jaworski, 1990). Problemer løses lettere, og det er blir mer tillit mellom partene. De uformelle utvekslinger av informasjon kan være en viktig del av prosessen som fører til avtaler med langsiktig effekter. Åpenhet har med hvor åpen de er med å for eksempel avsløre bekymringer om deres egne interesser rundt inntekter og utgifter (Gummesson, 2012).

For å undersøke denne egenskapen har jeg spurt om kunnskap og erfaringsutvekslingene skjer gjennom formelle eller uformelle kanaler. I tillegg er det spurt hvordan de vil beskrive dialogen med de andre medlemmene. Noen mener at kunnskap og erfaringsutvekslinga skjer både gjennom formelle og uformelle kanaler. Andre mener at det er bare gjennom uformelle kanaler. Her er utdrag fra hva en av respondentene svarte:

”Det er nok begge deler, det kan være alt fra å holde...hvis det er noen som er god på noe i egen bedrift, det kan for eksempel være å holde kurs om medarbeidersamtaler, det kan være skjema man bruker i helse og miljø, kontroll og sånne ting. Det kan være hvordan man håndterer vanskelige situasjoner i en bedrift osv. Men igjen da, i mindre settinger ikke sant.”

Oppsettet på samlingene er satt opp slik at det skal en kombinasjon av først en formell del, og så en uformell del. Det betyr ikke at de opplever den formelle delen som en formell setting, eller at erfaringsutvekslinga skjer gjennom formelle kanaler. Uavhengig av hvilke aktiviteter og program det er, så opplever mange av medlemmene det som en uformell setting. En av respondentene forteller sin opplevelse av erfaringsutvekslingen slik:

”Føler erfaringsutvekslingene for det meste er uformelt. Det å kunne kjenne igjen folk og huske; ok, hun har den kompetanse, jeg tar kontakt...i utgangspunktet så er det jo en sånn uformell konsultasjon.”

Noen av respondentene mener at erfaringsutvekslingene skjer bare gjennom uformelle kanaler. Selv om det er foredrag og kurs, eller erfaringsutveksling i mindre grupper, så oppleves det som en uformell setting. En av de mener det er gjennom uformell setting svarer slik:

”Jeg vil egentlig mene at det er gjennom den, og hvis du har et opplegg som du starter med så stiller folk spørsmål, eller kommenterer et eller annet, da blir også en litt...selv om vi sitter i et foredrag, så blir fortsatt litt uformell setting.”

Noen mener overføringen av erfaringer og kunnskap skjer både gjennom formelle og uformelle kanaler. Andre mener at det meste skjer gjennom uformelle kanaler, eller at de opplever det som uformelt. Ut fra hvordan de samarbeider, og bruker hverandres kompetanser, beviser at mye av utvekslingen mellom medlemmene er uformelt. De uformelle delingen av informasjon gir grunnlag for gjensidig langvarig relasjon.

Spørsmålene som er brukt for å avdekke denne egenskapene har ikke vært gode nok til å skaffe fullstendig informasjon om denne egenskapen. Dermed er det vanskelig å konkludere noe sikkert på dette området. Åpenhet er ikke direkte avdekket i noen av spørsmålene, men har en sammenheng om hvordan de deler og bruker hverandre. Åpenheten til nettverket utenfra er god, ved at det er lett å skaffe informasjon over hva de gjør. Hjemmesiden og facebooksidene er virkemidler de bruker for å kommunisere ut om hvilke aktiviteter de gjør og hva de driver med. På den måten er nettverket åpen for alle.

6.2.11 Makt

Betydningen av makt i markedsrelasjoner og likeverdige parter framstilles i den tjenstedominante logikken som Vargo og Lusch (2004, 2008, 2014) har utviklet. Her forklarer de nærmere hvordan maktforholdet markedsrelasjoner har utviklet seg mot likeverdige parter, hvor det er gjensidige utvekslingsforhold.

Det er ingen form for hierarkiske maktforhold i nettverket, med tanke på styret og komiteene som representerer ledelsen av nettverket. Alle beskriver forholdet til ledelsen som flat og flytende. Det sirkuleres årlig hvem som sitter i styret og komiteene. Noe av grunnen er at de vil gi mulighet for medlemmer å lære hvordan de sitter i styreverv og komiteer, hvor de samarbeider når de har møter sammen. Det er en del av nettverkets langsiktige strategi at flest mulig skal prøve seg som styremedlem, og i komiteene.

Det er totalt 8 respondenter. Av disse er det 5 som er vanlig medlem, og 3 som sitter i styret eller i en av komiteene. 3 av de som er vanlig medlem, har sittet i styret eller komiteene tidligere.

De som sitter i styret har ansvaret for å legge rammer og planer for aktivitetene i nettverket. Referer til delkapittelet om konteksten, hvor det er grundigere gjennomgang av strukturen og rollene i nettverket. Styret består av en leder, nestleder og lederne fra de forskjellige komiteene. Det er næringskomitéen, arrangementskomitéen og kommunikasjonskomitéen. Styret setter opp møteplanen, og ivaretar at det faktisk blir avholdt møte. Andre formelle ting som styret har ansvaret for er å arrangere årsmøte, og vedta nytt styre. Det er satt opp en strategiplan over fem år, som er det viktigste styringsverktøyet nettverket har. Der kommer det frem hva man ønsker, og det de skal jobbe mot. Styret har ansvaret for hva som skal brukes penger på, og hvilke aktiviteter og tema de skal ha i det kommende året. På spørsmål om hvilken betydning de mener ledelsen har i nettverket, besvarer en av respondentene slik:

”Jeg trur det har stor betydning i forhold til hvor fremoverlent de er, i forhold til å få til gode møter, gode kurs og sånne ting. Det har mye å si. Og at man har gode møter, ikke minst det, det er veldig viktig. Så jeg trur ledelsen har mye å si for at vi som er medlemmer skal komme og være aktiv i nettverket.”

En annen forklarer også betydningen av et aktivt styre slik:

”Er styret aktivt, har styret mye prosjekter, er de god å finne tema, er de god å holde kontinuitet i de her møtene, sånn kreativt. Så skjer det mye, og man får mye.”

I spørreskjemaet så spørres det også om hvordan ledelsen påpeker og synliggjør gevinsten av å være medlem. Her er det noen som svarer ja det gjør de, gjennom årsmøter og det opplegget som hele tiden skjer. Mens andre trur at det er de kanskje ikke så flinke til. Her er en av de som mener at de kan bli bedre på å synliggjøre gevinsten:

”...men det er kanskje ikke så synlig for folk utenifra, for hva er gevinsten. Annet enn at du er med på samlinger av kvinner, og man kan prate uformelt seg imellom. Og dermed si gevinster er at du får flire i lag med noen damer, nei jeg trur kanskje ikke den er så synlig.”

En av de som føler det er synlig svarer slik:

”Det er ikke så veldig mye tema om akkurat det, men det er klart at ved de aktivitetene og alt vi får til, så er det på en måte synlig at det skjer noe. Og det gjør vi gjerne på generalforsamlingen hvert år.”

Det er varierer mellom hvordan de mener ledelsen er med å synliggjøre gevinstene. Noen mener det er naturlig hvordan den blir synliggjort, mens andre mener at den ikke er så synlig og det kan de bli flinkere til. Ledelsens betydning ellers er viktig for å arrangerer og planlegge samlinger, og være en pådriver for at skjer noe i nettverket.

6.2.12 Tilpasning

I alle relasjoner mellom kunder og leverandør må partene tilpasse hverandres ønsker og behov (Gummesson, 2012). Ledelsen ønsker å legge til rette for at medlemmene kan delta så mye som mulig på samlingene, i det som for øvrig er en hektisk arbeidshverdag for de aller fleste.

På slutten av tema 2, utvikling og læring, kommer vi inn på egenskapen tilpasning. Det blir spurt om hvorfor det er viktig å være aktiv og delta på samlingene, for å dra nytte av

relasjonene. Ut fra pilotundersøkelsene fikk jeg en forståelse for at dette hadde stor betydning for medlemmene, så jeg valgte å ta det med som et eget spørsmål for de resterende intervjuene.

En utfordring for medlemmene kan være å ha ta seg tid til å være aktiv og ha tid til å møte på samlingene som blir arrangert. Det varierer hvor aktive respondentene er i å delta på det som arrangeres. For enkelte er samlingene en viktig prioritering, og de deltar på alle samlingene. Andre prioriterer ikke nettverket like høyt. Det kan være fordi de er småbarnsforeldre og familie som de må prioritere foran samlingene. De er også travelt opptatt i egen jobb, så noen får ikke deltatt like mye som de ønsker. En av respondentene forklarer betydninga av å være aktiv og delta, for å få utbytte:

”Jeg tenker sånn, hvis du ikke deltar... det har ikke noen verdi å si at man er med i Qvann, Det er innholdet du er med å skape selv, og hvis du ikke byr på deg selv så tenker jeg at du kan ikke hente noe tilbake, det er litt sånn yte før du krever.”

6.2.12.1 Medlemmenes grad av aktivitet og deltagelse

Alle respondentene oppgir at det er viktig, og noen helt avgjørende, å være aktive for å kunne dra nytte av nettverket, og kompetansen av de andre. Å være aktiv har først og fremst med å møte opp på samlingene, og delta når det arrangeres møter. En annen side av det å være aktiv har med å by på seg selv, dele erfaringer, er synlig og prater, og blir kjent med andre. Kanskje man har presentert seg selv og sin bedrift på en av samlingene, eller annet initiativ som bidrar til fellesskapet. Gjennom slike ting får andre også mulighet til å bli bedre kjent med vedkommende, vite hva de jobber med og hvilken kompetanse de innehar. Det hjelper ingenting å bare være registrert som medlem om de ikke deltar på samlingene. Da er det ikke noe utbytte av å være medlem, forteller respondentene:

”Jeg tenker sånn at læringa skjer også ved å være aktiv på møtene. Stille spørsmål og er ikke bare en passiv mottaker. Det trur jeg er en viktig del av læringa, at man er aktiv. Da mener jeg at man tørr å ta til orde, at man tør å prate med de som man ikke har hilst på, og det å benytte seg av den muligheten til

å bli kjent med noen nye, som driver med noe helt annet enn det du gjør. Det er viktig å gjøre for å få mest mulig ut av det.”

Besvarelsene viser at det er veldig viktig at medlemmene er aktive og deltar på samlingene. For å dra nytte av relasjonene og nettverket, må du altså være med å delta. Det har både med at da får man vært tilstede og deltatt på det som skjer, og får den faglige og sosiale inputen. Samtidig får man mulighet til å gi av seg selv, slik at man kan tilføre andre medlemmer noe og til fellesskapet. Det er tydelig at medlemmene må være med å bidra og dele, for å kunne hente ut av nettverket. En av respondentene har en klar formening om hvorfor det er viktig å være aktiv som medlem:

”Det er helt avgjørende å være aktiv. Jeg tenker sånn, hvis du ikke deltar...det har ikke noen verdi å si at man er med i Qvann. Det er innholdet du er med å skape på selv, og hvis du ikke byr på deg selv så tenker jeg at du kan ikke hente noe tilbake. Det er litt sånn yte før du krever. Jeg trur faktisk ikke det vil være så stor aksept for at du bare hente ut, vist du ikke yte noe tilbake...Og det tenker jeg er sånn gjensidig respekt.”

En annen dimensjon er hvor viktig det er når de møtes på samlingene å by på seg selv og er frempå. Det kan være å presentere seg for de andre, og gjøre at de selv blir bedre og andre får vite mer om dem. Det er åpenbart at man må investere noe av seg selv for å kunne dra nytte av relasjonene og kompetansen hos medlemmene. Innholdet er alle med å skape, slik som respondenten svarer. Derfor er det også viktig å tørre å stille spørsmål og være synlig, som er noe av det som nettverket ønsket å få til når det ble opprettet i 1997. En av respondenten forteller hvorfor hun mener akkurat det er viktig:

”Jeg trur man lærer mer av å være en aktiv part og tørre å stille de spørsmålene. Altså, kanskje du får svar på noe du sitter å lure på fordi noen stiller spørsmålet, men trur ikke du lærer like mye av det som hvis du stiller det selv. Så ikke minst med det å være aktiv part så blir man også lagt merke til i et nettverk. At man er nysgjerrig, at man er interessert. Så man sender jo ut noen signaler til de andre med å være en aktiv part.”

Det er tydelig at medlemmene er nødt å være aktive om de skal kunne dra nytte av relasjonene. De må tilpasse seg etter verdien som de har blitt enige om i nettverket. I tillegg må medlemmene delta på samlingene, og være aktive for å kunne forvente å få noe utbytte av det.

6.2.13 Rutine

Rutinemessige prosedyrer gjør at innholdet i relasjonen flyter mer effektivt, og gjør det mer kostnadseffektivt for bedrifter. I en leverandør-kunde relasjon følges det alltid en viss antall rutiner og standard prosedyrer. Det er for å gjøre utvekslingen mer effektiv, som for eksempel bytteprosessen mellom varer og tjenester, mot finansielle betalingsmidler. Da er det alltid standard prosedyrer på hvordan hva som skjer, og disse er blitt mer gjensidige utveskling av ressursene, hvor informasjon og kunnskap står sentralt (Vargo & Lusch, 2004, 2011). Derimot kan det skje at kunder forlater leverandører som imidlertid ikke viser nok interesse, og ikke klarer å tilpasse seg kundenes behov. Eksempel på dette kan være bankenes overgang fra direkte kundekontakt på kundekontorer, til at kundebehandlingsprosessen går digitalt over internett, via nettbank. Det kan gjøre ting mer vanskelig og utfordrende, spesielt for eldre mennesker. For at relasjonene skal utvikles og leve videre må bedrifter finne riktig balanse mellom å standardisere prosedyrer, opp mot verdien av de lavere kostnader disse tilfører (Gummesson, 2012).

Det oppleves som det er en kontinuitet på medlemsmøter, og skjer noe ved jevne mellomrom i nettverket. En av respondentene forklarer litt om akkurat det:

”Jeg trur at det at det er en viss kontinuitet, at det ikke går for lang tid i mellom for eksempel de her litt uformelle medlemsmøtene. Det trur jeg er smart. Selv om jeg ikke deltar på alle så ser man et det hvert fall skjer ett eller annet.”

For nettverkets del vil det først og fremst være å bli enige om en langsiktig visjon og hvilke modeller de skal følge. Disse tingene er med og gjøre relasjonene til rutine, ved at de møtes jevnlig og en visse standardiserte ting som de gjør. En av disse tingene er strategiplanen som de har, som forteller hvordan de vil ha det og skal gjøre ting. Langsiktig kontinuitet over hvordan de skal gjøre det, og hvor ofte de skal møtes hører med her. Styret og komiteene er

satt opp er med å legge premissene for nettverket videre utvikling og eksistens. Det opplyses at de har en visjon og strategiplan som de følger, og det er en viss kontinuitet rundt samlingene. Samtidig bør det alltid være noen endringer for å fortsette å gjøre det attraktivt og interessant for medlemmene å delta. Arrangementene og kursene kan ikke bare bestå av de samme tingene. Da vil nettverket bli kjedelig og for lite spennende for medlemmene å være med. Derfor må det være noe variasjon i det de gjør. For å ikke bli standardisert og ensidig bør innholdet varieres regelmessig. En av respondentene forklarer litt om dagens modell:

”Jeg synes det er en fin modell vi har nå, at vi har de her månedlige møtene, at vi har de vår og høstfestene. Også er det opp til de forskjellige komiteene å ha de her prosjektene som jeg sa.”

I tema 1 aktiviteter, spørres det om hvor ofte de møtes og hva de gjør på samlingene. Herunder hvilke aktiviteter de gjør. I tema 4, nettverket Qvann, spørres det om hva de trur om den videre utviklingen av medlemsmassen. Deretter om det er noen aktiviteter de savner og om de bør legge mer vekt på. Alle disse spørsmålene er satt for å kunne se om det er en ”rød-tråd” i hva de gjør, og om møtene er blitt standardisert til en viss rutine for medlemmenes del. I tema 4 spørres det tidligere om hvordan betydning ledelsen har, og om de synliggjør gevinsten av å være medlem. Her går noen besvarelsene gå inn på hvordan betydning ledelsen har for nettverket, og hvordan styret deler informasjon og fremmer interessene til medlemmene. En av respondentene som har vært med lenge svarer på hva hun trur om den videre utviklingen av nettverket og medlemsmassen:

”...men det er kanskje naturlig at det svinge litt, det blir veldig avhengig av styret og styreleder, både hvordan retning man tar, hvordan tema man velger, og hvordan man ønsker å jobbe. Vi har selvfølgelig noen strukturer på plass, men det vil variere”.

På spørsmålene i tema 1, hva de gjør på samlingene, er det mye av de samme tingene som går igjen. De har samme opplevelse av hva de gjør, og hvor ofte de synes det er. Alle sier at det er passelig mengde på møtene, de har ikke tid til å møtes oftere. Det varierer i større grad i besvarelsene om det er noen aktiviteter de savner, og om hvilke aktiviteter de bør legge vekt

på i den videre utviklingen av nettverket. En av respondentene svarer slik på hva hun mener de bør bli bedre på og gjøre mer:

”Kanskje vi må dele enda mer, det tenker jeg. Kanskje vi må begynne med sånn speed-dating, for man prater jo med samme hver gang... det er blitt veldig populært å ha speed-dating i forkant av konferanser. Der du får en sånn pitch, og forteller litt om deg selv. Det burde vi også hatt i Qvann. Pitch som vi skal ha for hverandre, så går det på omgang, for å bli bedre kjent med de. For ofte så prater du med de samme.”

Rutinene på hvem de prater med på samlingene, kan være mye av det samme mener respondenten. Den samme respondenten forteller videre om hva de bør gjøre med aktivitetene, for å gjøre det best mulig.:

”Jeg tror det viktigste er å legge vekt på at de aktivitetene man har er god. Ikke mer aktiviteter nødvendigvis, for vi har ikke tid til mer...”

Det blir arrangert samlinger, vår og høstfest, årsmøter, over hele året. Det varierer mellom deltakerne hvor ofte de møtes på samlingene. De er 77 registrerte medlemmer.

6.3 Generelle betraktninger og vurderinger

Mange av egenskapene går på mange måter over i hverandre. Spesielt er kanskje egenskapene om tiltrekning og forpliktelse, veldig nære. Forsøker å skille disse to ved at tiltrekning ser på hva som gjør det attraktivt for dem å være medlem. I forpliktelse har jeg lagt mer fokus på hvilken betydning nettverket har for dem. Nøyaktig alder på respondentene ble ikke kartlagt i undersøkelsen, selv om alder inngår som en del av de personlige egenskapene. Alderen ble observert av det jeg trengte å kunnskap. Den faktiske alderen betyr ikke noe for resultatene så valgte derfor å ikke spørre om det. Tok også hensyn til at visse normer tilsier at man ikke spør om alder, spesielt for kvinner.

6.4 Oppsummering av egenskapene

I dette delkapittelet blir hver av egenskapene kort oppsummert, hvor de blir sammenlignet med teorien. Relasjonene vurderes opp mot hvert av egenskapene.

6.4.1 Personlige og sosiale egenskaper

Medlemmene har mange fellesnevner og er like på mange områder. Alle respondentene innehar høyere utdanning. I tillegg har alle lederstilling, og noen driver også egen virksomhet, og jobber i privat næringsliv i Alta. De er de motiverte for å delta i nettverket, hvor alle har stor interesse i å bli kjent og lære av andre. Medlemmene føler også at nettverket er viktig for dem, i ulike sammenhenger. Alle likhetstrekkene gjør at de har mye til felles, og gir dem fellesnevner som de bruker i aktivitetene med hverandre. Blant annet er det er det lett for medlemmene å prate sammen når de møtes, og bli kjent med hverandre. I tillegg er de flinke til å støtte og hjelpe hverandre i mange sammenhenger. Alle respondentene ser verdien av å bidra til fellesskapet.

6.4.2 Levetid/langsiktighet

Mange av relasjonene som etableres i nettverket blir nære, og langsiktige. Noen får et veldig nært forhold til enkelte, hvor de blir nære venninner som de vil ha i lang tid. Til tross for det kan relasjonenes langsiktighet og hvor lenge de har kjent hverandre, variere mellom medlemmene. Det er noen som har kjent hverandre i lang tid, og etablert langvarige og nære relasjoner med andre medlemmene. Andre som bare vært med noen år, og har ikke den samme langsiktige relasjonen med andre medlemmene. Det er altså forskjellig hvor lenge de har kjent hverandre. Det trenger ikke å bety at de som er nye ikke kan få langvarige relasjoner, men at de ikke har de samme langvarige relasjonene som de som har vært med lenge. For de som ikke har langvarige nære relasjoner i dag, er det muligheter for dem å danne relasjoner ved å inngå i interaksjonene. Det at mange bygger opp nære langvarige relasjoner gjennom nettverket gjør at det er med å tilføre relasjonene en positiv gevinst.

6.4.3 Hyppighet, intensitet og regularitet

Det arrangeres månedlig møter, samlinger, kurs og andre aktiviteter, hvor medlemmene har mulighet å møtes. Samlingene går automatisk ut i ferie og høytider, i tillegg kan enkelte samlinger bli avlyst og utgå av ulike årsaker. Dermed er det ikke nøyaktig hver måned blir det ikke arrangert samlinger eller møter. Det varierer i stor grad hvor aktive medlemmer er til å stille på samlinger. Grad av deltagelse har mye med hvordan situasjonen deres er i arbeidslivet og livet for øvrig. Mange blir mindre aktive i perioder hvor de er travelt opptatt med barn og eller jobb. I tillegg har det med hvordan de ønsker å bruke nettverket. For noen er læringsbehovet og den faglige inputen viktig, gjennom det som skjer og den kompetansene som er tilstede. For andre handler motivasjonen av å delta mer om å opprettholde relasjonene og være en del av fellesskapet. Det er noen som prøver å være med på hver samling, mens andre er med på cirka 1 av 3 samlinger. Relasjonene og interaksjonene vil til en viss grad opprettholdes, og det er med å gi denne egenskapen en gevinst gjennom det.

6.4.4 Tiltrekning

For medlemmene er det viktig den personlige kontakten med de andre medlemmene, i tillegg til alt av det faglige og det sosiale som er på samlingene. Det er både tanken om nettverksbygging, hvor de utvider og styrker det sosiale og jobbrelevante nettverket sitt. Og det at de får møte og lære av andre dyktige ledere. Dette er de viktigste innholdet som tiltrekker og motiverer medlemmene for å være med på samlingene. Blant annet det at nettverket fungerer også som en stor informasjonskanal til næringslivet. Hvor det er altså mulighet å få vite og hva som skjer i markedene og de ulike bransjene, som i hovedsak skjer gjennom den uformelle og sosiale praten. I tillegg er det eksempler på at det er en potensiell salgsarena, ved at medlemmene og de bedriftene som de representerer, kan være er kunder hos andre som er med i nettverket. Dette stemmer overens med Vargo og Lusch (2004, 2008, 2011) sin beskrivelse av overføring av operant ressurser, og det Gummessons (1996, 2008, 2010, 2011) forklarer hvordan business nettverkene brukes i dag.

6.4.5 Forpliktelse, avhengighet og betydning

Det handler om hvor viktig det er for medlemmene å være med og hvilken betydning det gir. De er ikke noen bestemte forpliktelser til å møte opp, sett bort fra de som er med i styret eller en del av komiteene. Det at det er en lav forpliktelse til nettverket kan virke både positivt og negativ for gevinstene for medlemmene, men i størst grad positivt. Da de kan velge selv hvor mye de ønsker å delta, og vil ikke oppleve nettverket som noe man er nødt å delta på, men heller noe man har lyst å være en del av. Hvordan den lave forpliktelsen virker inn på betydningen av medlemmene er ikke spurt direkte om, men antas ut fra besvarelsene. Hvor avhengig de er av relasjonene med de andre medlemmene og nettverket som helhet er ikke spurt direkte om, men evalueres ut fra besvarelsene om betydning. Ut fra hvor viktig det er for medlemmene å være medlem, har det også vært mulig å bedømme avhengigheten.

Disse temaene har mye med hvor høyt de prioriterer deltagelse på samlingene, og det å være med på det som skjer. Tatt i betraktning av at de fleste har en travel arbeidshverdag. Betydningen av relasjonene og det å være medlem, vil naturligvis variere ut fra hvilket behov de har, og hvor de er i arbeidslivet. Besvarelsene viser at de som er ung og uerfaren har gjerne et større behov for å lære og utvikle seg i sin rolle som leder. Det er en viktig del av deres motivasjon og interesse for å delta i nettverket. De som er eldre og mer erfaring, har også et behov for å lære nye ting, men det er viktigere å opprettholde kontakten til de andre medlemmene. Respondentenes betydningen av å være medlem viser at det er en gevinst å være med. Det er noe de får igjen for, og tilfører dem en gevinst, i større eller mindre grad.

6.4.6 Innhold

De gjør mye forskjellige ting, hvor det er et bredt spekter av innhold. Det er alt fra faglige kurs til sosiale aktiviteter. Når de gjør mye forskjellige aktiviteter gjør det at de blir kjent med hverandre, som er også viktig for relasjonene. De faglige innholdet og kursene, kan være nyttig i mange sammenhenger, og ikke minst virke motiverende og inspirerende til den jobben de selv driver med. En sentral del av innholdet deles og utveksles informasjon og kunnskap. Det skjer både gjennom de formelle og uformelle aktivitetene i nettverket. Det er vanlig å spørre om råd og hjelp til ulike problemsstillinger medlemmene står ovenfor. De ulike kompetansene som inngår i nettverket benytter alle av respondentene seg av, om det skulle være behov for det. Det er med å hjelpe medlemmene i den daglige jobben. Skillet i kompetansenivå og behov gjør at styret og komiteene må finne aktiviteter og innhold som vil være interessante for alle. Av dette ønskes det aktiviteter hvor de kan utvikle seg gjennom og

lære av, samtidig som de opprettholder ønske om å knytte verdifulle relasjoner. Mentorkursene de har hatt har vært meget vellykket og hatt positive tilbakemeldinger fra. Derfor ønsker de mer av dette i fremtiden, sammen med å utnytte kompetansene som er der. Innholdet og det de gjør, stemmer mye overens med det teorien i den tjenstedominante logikk (2004, 2008, 2014) tilsier, sammen med blant annet Gummesson (1996, 2010, 2012) og Håkansson (1995) sine forklaringer på hva som inngår i slike nettverk. Innholdet i egenskapene fungerer som en gevinst for medlemmene.

6.4.7 Samarbeid

Det samarbeides i ulik grad og former mellom medlemmene i nettverket. Hvordan medlemmene samarbeider med hverandre kan variere, men stort sett har de gode samarbeidsforhold. Noen kan ha nære samarbeidsbånd, ved at de har jobbet sammen med prosjekter eller i annen forbindelse. Andre samarbeider i mindre grad. Det samarbeides både innad i nettverket, og utenfor arrangementene. Innad i nettverket samarbeides spesielt i styret og i de formelle komiteene. I tillegg når de har sitter sammen enten på kurs, og eller andre sammenhenger og diskuterer fag, hvor de hjelper hverandre med utfordringer og problemsstillinger på jobben. Utenfor Qvann kan det være i mindre grupper, eller 1 og 1. Det finnes også eksempler at medlemmer har samarbeidet og starte bedrift sammen. Eller at de hjelper hverandre med utviklingene av et produkt. Og det kan også være å hjelpe hverandre i forbindelse med deres jobbrelaterte problemstillinger og utfordringer. Det er altså stor variasjon i hva folk samarbeider med og i hvilken grad. At mange samarbeider godt, er det med å gi nettverket en gevinst.

6.4.8 Nærhet og fjernhet

Ved at alle bor og jobber i Alta, gjør at relasjonene får en nærhet til hverandre. Den fysiske avstanden er relativt liten, og det forekommer også at medlemmene møter hverandre i andre sammenhenger. Det kan være i forbindelse med jobben, konferanser, eller bare at de møtes på butikken. I tillegg er det mange som, tidligere nevnt, har fått nære personlig forhold over lang tid. Mange av medlemmene har nære forhold til hverandre, ved at de for eksempel også omgås på fritiden og ser hverandre som venner. Her er det forskjellige besvarelser mellom respondentene. Andre igjen har ingen som de føler de har nære relasjoner til, og omgås ikke

annet enn i Qvann sammenheng. Det trenger ikke gjøre noe med deres forhold til de andre medlemmene, fordi alle trives veldig godt sammen med medlemmene. Nærheten i nettverket og relasjonene kan altså variere til en viss grad, hvem de har og hvor mange de har nære relasjoner til. De fleste av respondentene har medlemmer som de omgås også utenfor Qvann. Alle de som har nærhet i relasjonene vil ha en gevinst for relasjonene.

6.4.9 Tillit, risiko og usikkerhet

Respondentene opplever at det er tillit mellom medlemmene. Men det kan variere hvor stor tillit de har til andre. Enkelte kan de ha veldig høy tillit til og deler gjerne nære personlig ting med, andre har de ikke grunnlag for å ha et høyt tillitsforhold til på samme måte. Generelt så opplever de tillit som viktig, og at det er god tillit når de deler og utveksler erfaringer og problemstillinger de opplever i den daglige jobben. Også når de snakker sammen om vanlige ting så opplever respondentene at det er tillit. Mange opplever det som veldig god tillit, andre mener at de ikke vil dele alt med alle, noe som er naturlig. De opplever det som lettere å dele personlige ting med de som de kjenner best. Om det er noe spesielt de ønsker å ta opp eller spørre om, så snakker de heller med hverandre i mindre grupper eller 1 og 1 utenfor samlingene til nettverket. Tilliten i relasjonene i en organisasjon er meget sentral og viktig (Robert M Morgan & Hunt, 1994). Innad i nettverket kan tilliten variere mellom medlemmene, men er stort sett god. Det er vanskelig å bedømme om det er klart og tydelig. For de som har høy grad av tillit vil dette være med å tilføre relasjonen en viktig gevinst.

6.4.10 Formell, uformell og åpenhet

Ut fra oppsettet på samlingene er det meningene at det er en formell del, og en uformell del. Slik er det planlagt at det skal være. Det er tenkt at et innslag av foredrag eller presentasjon for eksempel, er en del av det formelle. Så vil den uformelle delen bestå av for eksempel at de spiser et måltid sammen eller et kulturelt innslag. Det varierer litt hvordan medlemmene opplever hvor formell og uformell, kunnskap og erfaringsutvekslingene er og i hvilke settinger. Noen mener at det er både gjennom formelle og uformelle kanaler, og andre mener det er bare gjennom uformelle kanaler. Det som er sikkert er at delingen og erfaringsutvekslingen i stor grad skjer i uformelle settinger. Når de prater sammen, spesielt i mindre grupper, er det enkelt for medlemmene å dele informasjon og kunnskap med hverandre. Da bestemmer de også selv hvor mye de skal dele og til hvem. Når egenskapen

oppleves og tilfører respondentene noe positivt er det med å tilføre medlemmene en gevinst. Spørsmålene som skulle kartlegge denne egenskapen har ikke gått dypt nok til å kunne konkludere om dette virker positivt for medlemmene, selv om det er grunn til å tru det.

6.4.11 Makt

Det er ingen maktforhold innad i nettverket. Det er gjensidige parter hvor de samarbeider og opptrer likeverdig med hverandre. Ledelsen, som er styret og komiteene, har mye å si for å arrangere samlinger og møter. I tillegg til at nettverket er aktivt, gjennom at det skjer ting og at det er prosjekter på gang. Ved at det er gjensidig maktforhold stemmer det overens med teorien (Lusch m.fl., 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2011). Det at det ikke er noen klare maktforhold i relasjonene gjør relasjonene mer gjensidige og likeverdige. Det vil dermed virke positivt for egenskapen, og er med på å tilføre egenskapen en gevinst.

6.4.12 Tilpasning

Det er viktig å være aktive og delta på samlingene for å få utbytte av nettverket. Innholdet er de med å skape selv, gjennom å være tilstede og bidra i ulike sammenhenger. En utfordring til dette er at mange har hektiske hverdager, med jobb og familie, kan det være utfordrende å få tid til å være med på alt. Derfor må de tilpasse nettverket inn i planene.

En annen ting ved tilpasning er at de må tilpasse seg hvordan verdiene og normene er i nettverket. Medlemmer må være med og samtidig bidra for å kunne forvente å få noe igjen. Det kan være å delta, prate med folk, dele erfaringer og kompetanser, være nysgjerrig osv. Da gir de et signal at her har de lyst til å være med å bidra og lære. Alle respondentene er klar over disse tingene, selv om det varierer i perioder hvor mye de er aktive og deltar. Hvordan de tilpasser seg for å opprettholde relasjonene. Når de deltar på samlingene, og er aktive, opplever de å få mye igjen for det. Det gjør at dette virker positivt inn på egenskapen og det vil tilføre medlemmene en gevinst.

6.4.13 Rutine

Det er til en viss grad standardiserte rammer for hva de gjør på samlingene, og hvor ofte de møtes. Det er med å gi relasjonene i nettverket rutiner på hva de gjør og hvor ofte de møtes. Ved å gi relasjonene visse rutiner gjør at forholdet blir mer effektivt og aktørene vet hvordan de opptrer i de ulike situasjonene (Gummesson, 2012). Selv om det er en del standardiserte rutiner for hva de gjør er det også stor variasjon i innholdet. Respondentene mener at denne variasjonen er med å gjøre nettverket mer interessant ved at de gjør mye forskjellig og lærer nye ting. Ikke alt er like relevant, men det er med å skape motivasjon og inspirasjon i den daglige jobben. Det at respondentene opplever det som passelig mengde på hvor ofte de møtes, og er fornøyd med variasjonene i aktivitetene, er med å virke positiv på denne egenskapen. Det at det kan være lite variasjon i hvem man snakker med, kan være med å virke negativt på denne egenskapen, ved at det blir ensidig og lite interessant. Ut fra metode og måleinstrumentet som er brukt, er det vanskelig å konkludere noe sikkert til denne egenskapen.

6.5 Drøfting og evaluering av metode

For å tilegne meg mer kunnskap om hvilke gevinster medlemmer vil ha av å delta i næringsnettverk, har jeg tatt utgangspunkt i de egenskapene som tidligere forskning viser kjennetegner denne type nettverk. Nettverksegenskapene ble brukt for å vurdere gevinstene i slike næringsnettverket. Målet med arbeidet har derfor vært å forsøke å tilegne meg kunnskap og forståelse av hvorfor medlemmer deltar i denne type nettverk. De metodiske valgene som er gjort og utviklingen av måleinstrumentet, har derfor vært styrt av et ønske om å skaffe mer kunnskap om emnene. Siden jeg har valgt en eksplorerende tilnærming er målet med undersøkelsen først og fremst å skaffe meg mer kunnskap knyttet til gevinstene av å delta i slike næringsnettverk. Det er kunnskap som kan danne utgangspunkt for videre arbeid. Konsekvensen er at resultatene uten videre ikke kan la seg generalisere, og gjøres gyldig til å gjelde medlemmene som ikke har vært med i undersøkelsen. Allikevel har arbeidet bidratt til å skape økt forståelse for hva som motiverer medlemmene til deltagelse i slike nettverk.

Utviklingen av spørreskjema (måleinstrumentet) må derfor forståes med bakgrunn i metodiske tilnærminger. At man i utgangspunktet ikke hadde nok kunnskap til å definere og utvikle et mer spesifikt måleinstrument. For å måle disse med statistisk sikkerhet bør det brukes mer objektive målerangeringer og klare definerte begreper, slik at alle spørsmålene

tolkes og bedømmes like. Jeg har også vært bevisst på måten spørsmålene ble spurt på virket ledende for respondentene. En utfordring med denne tilnærming vil kunne være at ikke alle respondentene oppfatter og tolker spørsmålene på samme måte. I de situasjonene der jeg merket at det var et problem, har jeg bevisst forsøkt å ikke gå inn å veilede respondenten i frykt for å påvirke svarene.

Et eksempel på et området jeg merket at respondentene var usikker, var når de ble utfordret på temaet rundet personlige relasjoner. For de få som var usikker, ble selv utfordret på å tolke innholdet i begrepet. Det visste seg da at de da ikke var avvik i forhold til de andres forståelse av begrepene. Eksempler på det er at respondentene har ulike preferanser og tolkninger på hva de legger i begrepene, som for eksempel nære personlige forhold, og det kan være med å påvirke objektiviteten i besvarelsene.

7 Oppsummering og konklusjon

Det er vært en jevn økning i teori og forskning rundt nettverk og interaksjoner i markedsføring. På bakgrunn av den økte interessen var ønsket å studere nærmere fenomenet næringsnettverk, og se på gevinstene som inngår i disse. Med bruk av kvalitativ undersøkelse har ikke formålet vært å konkludere med en gitt statistiske sannsynlighet, hvilke gevinster som eksisterer. Formålet har vært å tilegne meg økt kunnskap om hva som motiverer og hvilke gevinster som ligger i formelle nettverk, og har blitt besvart basert på problemstilling:

“Eksisterer det noen gevinster, eventuelt hvilke, knyttet til formelle nettverk?”

Ut fra studien er det mulig å peke på flere gevinster for medlemmene. Det kan allikevel synes som om motivasjonen og gevinsten av å delta, hos de respondentene som er brukt, er knyttet til flere av de egenskapene som er kartlagt i gjennomgangen av tidligere forskning av nettverk. Det viser seg at kunnskap og erfaringsutvekslinga i størst grad forekommer utenfor samlingene til nettverket. Dette er noe som underbygges av tidligere forskning.

Utbytte og gevinstene medlemmene får av å være med i slike nettverket, er avhengig av hvor aktiv medlemmene er til å delta. Om medlemmer ikke deltar på samlinger og er med på det som skjer, kan de ikke forvente å få noe verdi av å være medlem. Medlemmenes grad av deltagelse og aktivitet, kan synes å være en betingelse for gevinstene og nytten medlemmene sitter igjen med av å være medlem. På grunn av dette er den fasen de er i arbeidslivet og livet ellers av stor betydning for deres motivasjon, og hvordan de ønsker å bruke nettverket.

Andre gevinster kan synes å være knyttet til samarbeidet mellom aktørene. Samarbeid skjer både innad og utenfor nettverket. Det varierer i hvordan type samarbeid det er, men det er åpenbart at relasjonene de utvikler i nettverket, er med å danne grunnlag for samarbeid. Ofte er det samarbeid utenfor aktivitetene nettverket Qvann har tilrettelagt for. Når de blir kjent med andre ledere med ulike kompetanser, bidrar det til at medlemmene kan påta seg styreverv og engasjerer seg i andre jobber for hverandre. Med alle de som er med i nettverket, bidrar det til at medlemmene kommer tettere inn på ulike deler av næringslivet, og gjør at de holder seg orientert om begivenheter og hendelser som skjer i lokalt næringsliv. Det er gjennom den uformelle kontakten at medlemmene skaffer seg innsikt i hva som skjer i de ulike markedene.

Flere av respondentene oppgir dette som en av de viktigste gevinstene av å være med. I tillegg har flere av medlemmene etablert nære vennskapelige bånd, som de har utviklet over tid gjennom nettverket. Disse relasjonene har også bidratt til at de bruker deler av fritiden sammen. Noe som igjen har bidratt til bedre kunnskap om hverandre, og dermed styrket relasjonene og økt tillit. Her er en oppsummering og noen eksempler på gevinstene som synes å være knyttet til å være med i nettverket:

Tabell 5. Oppsummering av gevinster

Gevinst og nytte	Beskrivelse	Eksempel
Kunnskap og erfaringsutveksling	Størst grad utenfor samlingene, i mindre uformelle settinger.	Råd og hjelp. Kompetanseoverføring. Sparring med andre ledere om utfordringer og problemsstillinger.
Samarbeid	Medlemmene samarbeider i ulik grad med hverandre.	Bruke hverandres kompetanser. anbefaling til styreverv. Henvise kunder. Sammenslåing av bedrifter.
Informasjonskanal og tilknytting av forretningsrelasjoner	Danner relasjoner og kontakt som kan komme til nytte i jobben.	Gjennom uformell prat kan de få informasjon om begivenheter og hendelser i lokalt næringsliv.
Nære vennskapelige bånd	Etablerer nære personlige bånd og god tillit.	Får venner og nære tillitsforhold.

Jeg mener at på bakgrunn av dette arbeidet, har jeg tilegnet meg mer kunnskap og dermed blitt bedre i stand ved en senere anledning å tilnærme meg området på en mer kvantitativ måte. Resultatet vil da kunne bli å tilegne meg mer kunnskap som jeg trur er viktig for utviklingen av lokalt næringsliv. Dette spesielt i områder med få faglige arenaer for utveksling av kunnskap. For å få mer kunnskap om gevinsten av å delta i denne type nettverk vil det fordre en mer kvantitativ tilnærming. Da vil det være mulig å bruke funnene som utgangspunkt, til å rangere gevinstene i skala med hensyn til graden av deltakelse. Det gir mulighet for å måle gevinstene mer spesifikt opp mot tallfestede rangeringer, for hvordan nytte og gevinsten oppleves for de ulike kategoriene. Da vil man kunne få resultater som rangerer og nummerer hvordan gevinstene innvirker for medlemmene i nettverket, og dermed et statistisk sammenligningsgrunnlag for gevinstene av nettverket.

Litteratur:

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163. doi: 10.2307/1252108
- Andersen, C. E., Engen, T. O., Gitz-Johansen, T., Kristoffersen, C. S., Obel, L. S., Sand, S., & Zachrisen, B. (2011). Den flerkulturelle barnehagen i rurale områder: Nasjonal surveyundersøkelse om minoritetsspråklige barn i barnehager utenfor de store byene.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working P. *Journal of Marketing*, 54(1), 42.
- Bagozzi, R. P. (1975a). Marketing as exchange. *The Journal of Marketing*, 32-39.
- Bagozzi, R. P. (1975b). Social exchange in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(3), 314-327.
- Boissevain, J., & Mitchell, J. C. (1973). *Network analysis : studies in human interaction* (Change and continuity in Africa). The Hague: Mouton.
- Bruhn, M. (2003). *Relationship marketing: Management of customer relationships*: Pearson Education.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing : bringing quality, customer service and marketing together* (The Marketing series). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. utg. Metode og oppgaveskriving). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Desirée Blankenburg Holm, K. E., Jan Johanson. (1996). Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies*, 27, 21.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ellingsen, K. A. (2013). *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen : verdiskaping og markedsføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Ford, D., & Håkansson, H. (2013). Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1017-1024. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.07.015
- Franck, L. J., & Huitfeldt, C. (1991). *Nettverk : veileder i samarbeid mellom bedrifter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*: Simon and Schuster.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.036
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20. doi: 10.1016/0024-6301(87)90151-8
- Gummesson, E. (1996). *Relasjonsmarkedsføring: Fra 4P til 30R*. Stockholm: Kolla forlag.

- Gummesson, E. (2008a). *"Relationship approaches to marketing", fra boken "Total relationship marketing"*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2008b). *Total relationship marketing* (3rd ed. utg.). Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2012). *Total Relationship Marketing* (2nd ed. utg. Total Relationship Marketing : Marketing Strategy Moving From the 4Ps--product, Price, Promotion, Place--of Traditional Marketing Management). Saint Louis: Taylor and Francis.
- Gummesson, E., F. Lusch, R., & Vargo, S., L. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic; Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8-22. doi: 10.1108/17566691011026577
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198. doi: 10.1007/s12087-010-0044-2
- Gummesson, E., & Polese, F. (2009). B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350. doi: 10.1108/08858620910966228
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00148-X
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hellevik, O. (1995). *Sosiologisk metode*: Universitetsforlaget.
- Holmlund, M., & Tornroos, J.-A. (1997). What are relationships in business networks?(Relationship Marketing). *Management Decision*, 35(3 4), 304.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, 3(1), 18.
- Jakobsen, O., Mehlum, J., & Werner, V. (1992). *Miljø, myter og markedsføring*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Jivka, D., & Gerhard, S. (2013). Network Learning and Innovation in SME Formal Networks. *International Journal on Food System Dynamics*, 3(3), 201-213.
- Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38. doi: 10.2307/1248704
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12. doi: 10.2307/1249783
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Levitt, T. (1960). Growth and profits through planned marketing innovation. *Journal of marketing : a quarterly publication of the American Marketing Association*, 24(4), 1-8.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., Deschington, T., & Magnussen, B. (2014). *Tjenestedominant logikk : premisser, perspektiver, potensial* (Service-dominant logic). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1993). *Basic marketing: a global-managerial approach*: Irwin Homewood, IL.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.

- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29-54. doi: 10.1362/026725700785100460
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290. doi: 10.1016/S0148-2963(98)00035-6
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2. utg.). London: Sage publication.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed. utg.). Harlow: Pearson.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?* : HBR Reprints.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of relationship marketing*, 3-38.
- Sjøbu, A., Sundsdal, G., Nørstebø, M. P., Ellingsen, K. A., & Mehmetoglu, M. (2005). *Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Bergen: Fagbokforl.
- Storjord, J. M., & Toften, K. M. (2014). *Todelt aktivitet i formelle kompetansenettverk : En kvalitativ studie gjennomført i Direktoratet for Arbeidstilsyn*.
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160-175. doi: 10.1108/13552550010346587
- Tell, J. (2000). Learning Networks - A Metaphor for Inter Organizational Development in SMEs. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(3), 303-317. doi: 10.1080/14632440010028302
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37.
- Thorpe, R., Cope, J., Ram, M., & Pedler, M. (2009). Leadership development in small- and medium-sized enterprises: the case for action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 6(3), 201-208. doi: 10.1080/14767330903299399
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.07.004
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.026

- Vikøren, B. M. (1990). Market orientation: a sustainable small scale advantage? *Entrepreneurship & Regional Development* 2(4), 335-344.
- Vlosky, R. P., & Wilson, E. J. (1997). Partnering and traditional relationships in business marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 39(1), 1-4. doi: 10.1016/S0148-2963(96)00155-5
- Webster, C. M., & Morrison, P. D. (2004). Network Analysis in Marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 12(2), 8-18. doi: 10.1016/S1441-3582(04)70094-4
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39. doi: 10.1016/0007-6813(88)90006-7
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (3rd ed. utg. Applied social research methods series vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Lenker:

<https://www.magma.no/kunden-som-verdiskaper> Publisert: 4/2015 s. (24-30). Sett: 1.6.2016.

7.1 Vedlegg 1: Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Verdisamskapning, side 20 (Gummesson, 2012).

Figur 2: Relasjonsdimensjoner og begreper, side 21 (Holmlund & Tornroos, 1997).

Figur 3: Strukturoversikt i Qvann, side 27, Kilde: qvann.net sett: 30.11.2016

Figur 4: Egenutviklet forskningsmodell, side 35.

Tabell 1: Tema til spørreskjema, s. 32.

Tabell 2: Oversikt over egenskapene, s. 33 (Gummesson, 2012)

Tabell 3: Struktur over pre-test, s. 39-40.

Tabell 4: Tema og relatert egenskaper, s. 45.

Tabell 5: Oppsummering av gevinster, s. 96

7.2 Vedlegg 2: Fotnoter

¹ <http://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk> Publisert: 4/2015 s. (24-30) Sett 13.08.2015:

² Masterutredning fra NHH, (Storjord & Toften, 2014). Case-studie, undersøkte faktorer som påvirker deling av kompetanse hos arbeidstilsynets formelle kompetansenettverk.

³ Kilde: qvann.net Sett: 27.5.2016.

⁴ Rurale strøk blir definert av forskningsrådet som ”kommuner under 40000 innbyggere” (C. E. Andersen m.fl., 2011).

⁵ Kilde: <https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur> Publisert: 3/2010 Sett: 24.5.2016.

6. Kilde:

http://gess.no/wpcontent/uploads/2014/01/110624_medieplanet_Generasjon_Eierskifte_5.pdf

Publisert: Juni 2011. Sett: 27.5.2016

⁷ Kilde: <http://www.napha.no/content/14929/Samarbeid-eller-samhandling-Er-det-noen-forskjell> Publisert 26. april 2016 Sett: 27.5.2016.

⁸ Kilde: Regjeringens strategi for Små og mellomstore bedrifter 2012.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/102377_NHD_SMB_Web.pdf Publisert: 26. mars 2012 Sett: 24.5.2016:

⁹ Kilde: https://no.wikipedia.org/wiki/Sm%C3%A5_og_mellomstore_bedrifter Publisert 28. des. 2015 Sett: 24.5.2016.

10. Kilde: Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter/aar/2016-01-22> Publisert: 22. januar 2016 Sett: 7.9.2016

7.3 Vedlegg 3: Intervjuguide og spørreskjema

- Introduksjon av meg og studien
 - Anonymisering/konfidensialitet
 - Bare jeg som har tilgang til datamaterialet
 - Formålet - Masteroppgave
 - Problemstilling, innlevering
 - Forespørsel om båndopptaker
 - Kan til enhver tid trekke deg eller unnlate å svare på spørsmålene om du som deltaker føler for det
 - Dataen blir slettet når prosjektet er ferdig
 - Om det er noe respondenten lurer på før vi starter?

- Innledningsspørsmål
 - Din jobb og arbeidsbakgrunn?
 - Type stilling
 - Grunder / leder,
 - bransje/market
 - Hvordan utdanning har du?
 - Har du noen annen form for formalkompetanse?
 - Fagbrev, sertifikat
 - Hvor lenge har du vært medlem av nettverket?

 - Hvilken rolle innehar du i nettverket?
 - Vanlig medlem, styremedlem, ansvar for ulike komiteene?

- Hva er din motivasjon og interesse for å delta i nettverket?

7.3.1 Tema 1. Aktiviteter

1. Hva gjør dere på samlingene og arrangementene i Qvann?

- a. Hvilke aktiviteter?
2. Hvor ofte møtes dere til samlinger i Qvann?
- a. For ofte eller lite?

7.3.2 Tema 2. Utvikling og læring

1. Hvilken gevinst og nytte får du av å delta på Qvann sine arrangementer?
 - Hvordan har kunnskapen du har tilegnet deg i Qvann blitt brukt i din egen jobb?
 - Har du konkrete eksempler på dette?
2. Hvordan skjer læringa, og hvordan blir du tilført kompetanse ved å delta i aktivitetene til Qvann?
 - Kan du fortelle litt mer om det?
Beskrive hvordan folk deler kunnskap og lærer av hverandre?
3. Hvordan overfører dere kunnskap og erfaringer med hverandre?
 - Har du noen eksempler på typisk erfaringsutvekslinger?
 - Skjer disse gjennom formelle eller uformelle kanaler?
 - Utenfor eller innenfor Qvann sine arrangementer?
 - Hvorfor trur du det er sånn?
4. Opplever du det er viktig å delta og være aktiv for å dra nytte av relasjonene?
 - Hvorfor?

7.3.3 Tema 3. Samarbeid og interaksjoner

1. Hvordan samarbeider dere med de andre medlemmene i nettverket?
 - Har du eksempler på slike samarbeid som er typiske for Qvann?

2. Hvordan drar du nytte av de personlige båndene med andre medlemmene, i din egen jobb?
 - Føler du mye igjen av disse relasjonene?
 - Hvordan opplever du støtten mellom medlemmene?

3. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom medlemmene?
 - i. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom styreledelsen, komiteene og de vanlige medlemmene?
 1. Maktforholdet?

4. Hvordan vil du beskrive dialogen mellom medlemmene når dere møtes til samlinger?
 - i. Interessesmotsetninger eller full harmoni
 - ii. Grad av samarbeid
 - a. Hvordan er tillitten er mellom medlemmene?
 - i. I hvilken grad?

5. Hvor mange medlemmer vil du si at du har et nært personlig forhold til?
 - Ser du noen gevinst ved å knytte et nærmere personlig forhold til også andre medlemmer, enn disse som du har en nær relasjon til?
 - Ja? I såfall hvilke?
 - Negativ: Trur du andre du ikke har kontakt med i dag kunne tilføre deg noe av verdi/nytte?

7.3.4 Tema 4. Nettverket Qvann

1. Mener du nettverket fungerer etter dine forventninger?
2. Hvorfor trur du felleskapet, og det å støtte hverandre er viktig i nettverket?
 - Og det føler du er viktig?
3. Hvilken betydning mener du ledelsen har i nettverket?
 - Hvordan påpeker/synliggjør ledelsen gevinsten av å være medlem?
4. Hvordan ser du for deg den videre utviklingen av medlemsmassen i Qvann?

- Aktiviteter de bør legge vekt på?
 - Er det noen aktiviteter du savner?

7.3.5 Tema 5. Næringsutvikling for regionen

1. Hva er det viktigste du mener Qvann bidrar med ovenfor deg og din bedrift?
2. Mener du næringslivet i Alta drar fordel av nettverket?
 - i. På hvilken måte?
3. Mener du at Qvann har hatt en betydning utover det du og din bedrift har blitt tilført?
 - i. Hvilke?
4. Har du fått inspirasjon til nye ideer til din bedrift av å være medlem?
 - Kan du komme med konkrete eksempler til det?

7.3.6 Avslutningsspørsmål

1. Hvorfor er det viktig for deg å være medlem?
2. Er det noen andre forhold har lyst å tilføye?
3. Kan jeg kontakte deg om det er noe som jeg lurer på?

