



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Enterprising & Business Development  
Kandidatuppsats

# What's in it for me?

*En tolkande studie av det upplevda värdet av formella affärsnätverk*



*Författare:*

My Gustafsson (960319)

Matilda Lind (950328)

Ellen Åkerblom (931215)

*Handledare:* Anders Hytter

*Examinator:* Frederic Bill

*Termin:* VT19

*Ämne:* Företagsekonomi - Affärsnätverk

*Nivå:* Kandidat

*Kurskod:* 2EB01E



## Abstract

The concept of formal networks is widely spread and appreciated as a way of building long-term relationships and creating value for the company. Value contains a number of different meanings and can therefore be valued differently by different people and businesses. This thesis focus on micro companies and how they create value through formal business networks. The thesis is all through divided into four different themes; networking, intentions, values and problems with formal networks. The themes are focusing on both aspects from theory and our seven respondents. The data collected through theories as well as interviews with members and former members has given a conclusion of what is most important while being in a formal network. The respondents had different views on what exactly they wanted to get out of being active in business networks. Overall we got a clear picture of the importance of goals, dedication, curiosity, loyalty, trust and preparation while attending a formal network.

## Nyckelord

*Formal networks, learning networks, micro company, effectiveness, resources, relationship building, trust in relationships, value, dedication, curiosity, preperation intentions and complex of problems.*

## Förord

Under vårterminen 2019 har vi studerat affärsutvecklande nätverk i andra projekt där det framgått av litteraturen att ett aktivt nätverk till stor del är positivt. Den teoretiska förförståelsen bidrog till att vi ifrågasatte hur deltagande i ett affärsnätverk kan främja eller stävja en affärsverksamhet. I intervju med en lokal entreprenör framgick att affärsnätverkande för honom inte alltid var just så positivt.



Genom den teori som insamlats under tidigare studier skapades en förståelse för vad affärsutvecklande nätverk innebär. Under studietiden har vi även själva deltagit i nätverkande vid flera tillfällen, både formella och informella. Dessa aspekter har bidragit till den subjektiva syn på forskningsfrågan som vi tagit med oss in i studien.

Uppsatsens titel, "*What's in it for me*" är ursprungligen en titel på Amy Diamonds Grammisbelönade låt från 2005 som får representera vår världsbild som nittitalister så väl som det undersökande mantrat som guidat oss genom studien för att besvara dess frågeställningar.

Stort tack till våra respondenter som tagit sin tid och bidragit till att göra den här uppsatsen möjlig. Även de nätverk som låtit oss komma som gäster och frikostigt bjudit på sin tid och sitt engagemang som bidragit mycket till studien. Vi har upplevt en stor samarbetsvilja och intresse för ämnet vi valt att studera vilket har gjort arbetet roligt.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Anders Hytter som genom hela processen har förstått och trott på vår uppsats och bidragit med feedback på ett välformulerat och användbart sätt. Tack till vår examinator Frederic Bill.

Linnéuniversitetet, Växjö, 2019-06-03

---

My Gustafsson

---

Matilda Lind

---

Ellen Åkerblom



## Innehållsförteckning

<b>1.0 Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrundsbeskrivning</b>	<b>1</b>
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställningar	6
1.5 Uppsatsens disposition	6
<b>2.0 Metod</b>	<b>8</b>
2.1 Studiens angreppssätt	8
2.2 Abduktiv kvalitativ ansats	8
2.3 Materialinsamling	9
2.3.1 Triangulering	9
2.3.2 Urval	10
2.3.3 Deltagande observation	11
2.3.4 Kvalitativ intervju	13
2.3.5 Analys av datainsamling	17
2.4 Kvalitetsmätt	18
2.4.1 Trovärdighet	18
2.5 Etiska ställningstaganden	20
<b>3.0 Litteraturinsamling</b>	<b>22</b>
3.1 Nätverkande	22
3.1.1 Definition av formella nätverk/organiserade nätverk	22
3.1.2 Starka och svaga band	24
3.1.3 Grundstenarna i ett nätverk	24
3.2 Avsikter med formella nätverk	27
3.2.1 Bygga förtroende	28
3.3 Värden med formella nätverk	30
3.3.1 Långsiktiga relationer	31
3.4 Problematik med formella nätverk	32
3.4.1 Orsaker till effektivitets- och produktivitetsförluster	32
3.4 Opportunism - mäta framgång	38
3.7 Sammanfattning av teori	40
<b>4.0 Empiri</b>	<b>42</b>
4.1 Affärsnätverket BNI	42
4.2 Rapport från observationer	43
4.2.1 BNI team 1	43
4.2.2 BNI team 2	43
4.3 Intervjuer med befintliga medlemmar	44
4.3.1 ”Magnus”	44
4.3.2 ”Ivar”	50
4.3.3 ”Lena”	56
4.3.4 ”Oskar”	59
4.4 Intervjuer med tidigare medlemmar	63
4.4.1 ”Henrik”	64



4.4.2 "Peter"	67
4.4.3 "Daniel"	70
4.5 Sammanställning av empiri	73
<b>5.0 Analys</b>	<b>75</b>
5.1 Nätverkande	75
5.2 Avsikter med formella nätverk	76
5.3 Värden med formella nätverk	80
5.4 Problematik kring formella nätverk	83
<b>6.0 Slutsats</b>	<b>87</b>
<b>Referenser</b>	<b>90</b>
<b>Bilagor</b>	<b>95</b>
<i>Bilaga A: Intervjuguide</i>	95



## 1.0 Inledning

---

*I inledningskapitlet läggs fokus på bakgrunden till varför företag i allmänhet och mikroföretag i synnerhet söker sig till formella nätverk och vilket värde de kan tänkas få ut av ett sådant. Författarna upplevde under tidigare studier att litteraturen som berör affärsnätverk nästan uteslutande är positiv. I möte med en lokal entreprenör i Växjö framgick att denne inte såg något värde i att lägga sin tid på att ingå i formella nätverk. Utifrån den bakgrunden har frågan kring nätverks faktiska avkastning uppstått. Vidare problematiseras huruvida de satsade resurserna ger ett värde tillbaka till mikroföretaget och om det är försvarbart ekonomiskt.*

---

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Entreprenörer tjänar sitt levebröd genom att hitta och utveckla affärsidéer. I mindre företag innehar entreprenören flera olika roller såsom grundare, ägare och chef vilket leder denne ansvaret att förvalta affärsmöjligheter och göra strategiska förändringar för att främja företagsutvecklingen (Bergh, 2009). Ett misslyckande av att upptäcka och förvalta affärsmöjligheter kan bidra till en konkurs, något som vart tredje av de nystartade företagen drabbas av (Statistiska Centralbyrån, 2019). Dock visar näringslivet en positiv utveckling i nettoomsättning och bidrag till BNP (Statistiska Centralbyrån, 2019). Huvudparten av tillväxten av export i Sverige sker i de minsta företagen, de så kallade *mikroföretagen* som är företag med högst 10 anställda och en årsomsättning som inte överstiger 2 miljoner euro. Andelen mikroföretag i Sverige uppgick till 23,8% 2018, där enmansföretag står för den största delen (Ekonomifakta, 2019). I ett sådant stort och konkurrenskraftigt affärsklimat blir det alltmer viktigt att knyta till sig värdefulla kontakter i form av nätverk som kan bidra till att effektivisera



processerna (Markusen, 1996). Gibbert och Durand (2007) menar att interaktion med andra företag i sitt nätverk är av stor vikt för att lyckas och skapa ny kunskap vilket kan leda till ett bättre utnyttjande av affärsmöjligheter.

Benämningen nätverk kan användas i princip alla sammanslutningar i samhället, då målet är att förmedla att dessa är sammanlänkade på ett strukturerat sätt om än mer diffust än exempelvis anställda på ett företag. En grundläggande förutsättning i affärsrelationer är att aktörer från olika företag, men i samma branch, möts och diskuterar gemensamma erfarenheter och uppfattningar, eller användning av informationsteknologi för att länka samman olika aktiviteter och aktörer i en värdekedja (Alvesson och Svenningsson, 2019). I nätverk skapas system för informationsutbyte och ömsesidiga förpliktelser som kan bli en grund för djupare relationer, dessa kan vara mer eller mindre uttalade och strukturerade beroende på nätverkets uppbyggnad och bestämmelser. För många nätverkare är det till stor del den sociala gemenskapen som är huvudanledningen till att vara medlem i nätverket. Nätverkande kan också ge kraft för ett gemensamt handlande i en specifik fråga. Inte minst kan ett nätverksarbete ge insikt om att de inte är ensam om sina problem (Svensson et al, 2001).

Enligt Utbult (2000) finns det i huvudsak finns två olika typer av nätverk - det organiserade och det personliga. För den aktuella studien läggs fokus på det organiserade nätverket, även kallat det *formella nätverket*, som kännetecknas av en grupp aktörer med tydliga gränser för vem som är med. Bergh (2009) beskriver hur formella nätverk har varit en populär metod för regeringar runt om i världen att bättre främja utnyttjandet av affärsmöjligheter. I dessa nätverk ligger fokus på att dela erfarenheter samt problem och möjligheter som finns hos de deltagande företagen. Att just bygga nätverk av relationer är enligt Demers (2002) en långsiktig väl



förvaltad strategi som kan leda till många fördelar trots att det är tidskrävande att bygga och behålla affärsnätverk. Ett aktivt deltagande i formella nätverk kan bidra till att lättare förstå utvecklingsbehov och strategisk inläring för att bättre mäta sig med konkurrenterna (Bergh, 2009).

Trots de många positiva rösterna kring affärsnätverks fördelar finns även kritik. Bergh (2009) menar också att det trots goda intentioner inte finns någon garanti att formella nätverk faktiskt förbättrar företags förmåga att utveckla sin affärer. Nour och Weiss (2011) menar att affärsnätverkande kan bli ineffektivt utan förberedelse, interaktion och uppföljning. Effektivitet och produktivitet är mått på output av processen, investerad tid i nätverk är input och genererade affärer och kunskap är output. Effektivitet speglas dock också av den mängd av input som krävs, något som kan vara en viktig del i ett litet företag med begränsade resurser. Svensson et al (2001) menar att en ytterligare problematik finns i att det som behandlas i nätverksträffar inte förankras på de specifika arbetsplatserna, alltså stannar de nyvunna kunskaperna och erfarenheterna hos den enskilda personen som deltagit i det slutna nätverket. Vidare kan det innebära att det snarare bidrar till deltagarens personliga utveckling än att ge någon direkt företagsnytta. Om det är positivt eller negativt i det enskilda företaget beror på enskilda behov, men lyfter frågan om företagets investerade resurser ger avkastning och hur gynnsamt det blir för det lilla företaget?

## **1.2 Problemdiskussion**

För att ett formellt affärsnätverk ska ge värde behöver en form av utbyte ske mellan aktörerna, som exempelvis kunskap (Landström och Löwegren, 2009). Ett väl fungerande nätverk består av ömsesidiga relationer där parterna presterar gentemot varandra och att förtroende finns däremellan (Markusen, 1996). Att vara med i ett formellt nätverk innebär enligt Alm





(1996) att det måste finnas en överensstämmelse mellan företagets egna mål och nätverkets mål i sig för att det ska vara lönsamt att vara med. Finns det inte en gemensam målsättning eller ett gemensamt intresse kan detta leda till att medlemmen i fråga går ur nätverket, då företaget inte vill eller har möjlighet till att lägga tid och engagemang på nätverket (Axelsson och Agndal, 2005). Alm (1996) menar vidare att bygga och upprätthålla ett nätverk kräver energi men att det också ger energi samt att den som skaffar sig kontakter har större möjlighet till att lyckas i framtiden. Samtidigt menar Landström och Löwegren (2009) att det är viktigt att inte ha ett alltför brett nätverk och framförallt att ha rätt typ av nätverksresurser. Nätverket måste, som tidigare nämnt, generera någon typ av värde eller fylla någon funktion och när detta inte sker behöver företaget släppa taget om de aktörerna. Det bör övervägas om tiden som läggs på att upprätthålla en sådan kontakt istället ska läggas på något som är mer värdefullt för företaget (Landström och Löwegren, 2009; Axelsson och Agndal, 2005).

Företag har olika förutsättningar när det kommer till resurser då de är olika stora och inte används på samma sätt, vilket även kan gälla för två företag som verkar inom samma bransch (Landström och Löwegren, 2009). Speciellt mikroföretag kännetecknas av att ha begränsade resurser att röra sig på, då de oftast befinner sig i uppstartsfasen och inte har samma möjligheter som de större företagen. På grund av detta kan tillväxten och utveckling hämmas och i vissa fall även leda till konkurs. Det är därför viktigt att mikroföretaget anpassar sig till dess egna förutsättningar (Hollensen, 2014). För mikroföretag ses nätverkande samtidigt som en framgångsfaktor för att utöka sitt kontaktnät och exempelvis skapa samarbeten mellan företag (Širec & Bradac, 2009). Däremot befinner sig företag i olika branscher och därmed finns olika behov av att nätverka och avsikten med det. Därför genereras olika mycket värde för olika företags värdeerbjudanden i ett formellt nätverk och att nätverk då ses som en allmän framgångsfaktor kan ifrågasättas.



Vi ifrågasätter till viss del den teori som menar på att nätverk främst innebär ett positivt utbyte för mikroföretagen, eftersom dessa företag har färre resurser jämfört med ett större företag enligt Alvesson och Sveningsson (2019). De beskriver hur nätverk kan användas för olika målsättningar men att detta ofta ses som en *universallösning* för en mängd olika problem.

*“Själva företeelsen nätverk och relationer framställs inte så sällan också som någonting positivt och eftersträvansvärt i sig själv, utan hänsyn till situationen eller de mer problematiska konsekvenser som nätverksbyggande i vissa sammanhang kan medföra. Det finns anledning till att närmare diskutera begränsningar och problem med fenomenet.”*

Alvesson och Sveningsson (2019:110)

Alvesson och Sveningsson (2019) anför ovan att teorin framställer nätverkande som ett positivt fenomen utan att diskutera baksidan av det. Utifrån tidigare studier vi genomfört som rör nätverk, och framförallt formella affärsnätverk har detta även där framställts som ett positivt fenomen. Det som dessutom inte framgår enligt den befintliga teorin är hur ett företag faktiskt kan avgöra vart gränsen går när ett positivt utbyte sker respektive inte. För att det ska ske ett positivt utbyte krävs det att företaget inte bara ger resurser, utan också får av övriga medlemmar. Frågan blir då huruvida det formella nätverket kan ge tillbaka de satsade resurserna och hur det skapas en synergi som mikroföretaget inte skulle åstadkomma utan nätverket. Alternativt om det skulle vara mer värdefullt att lägga dessa resurser på exempelvis det operativa arbetet istället. Om resurserna läggs på fel ställe kan det bidra till att tillväxten hämmas likt tidigare resonemang och att det därmed sker ett negativt utbyte (Hollensen, 2014). Vi vill därför undersöka hur man som mikroföretagare vet om nätverket/aktörer i nätverket faktiskt genererar så pass mycket i retur att det är värt att upprätthålla den



resursen, då det är av vikt att tillhandahålla sin resurser väl. Kärnan i problematiseringen blir således var brytpunkten går för vad som företaget får ut av att vara medlem alternativt att inte vara det. Tanken är att alternativkostnaden som uppstår ska generera i en alternativintäkt, vilket skapar frågetecken. Hur vet medlemmen i nätverket att detta är fallet? Vilka element är det som påverkar hur mikroföretaget värderar det?

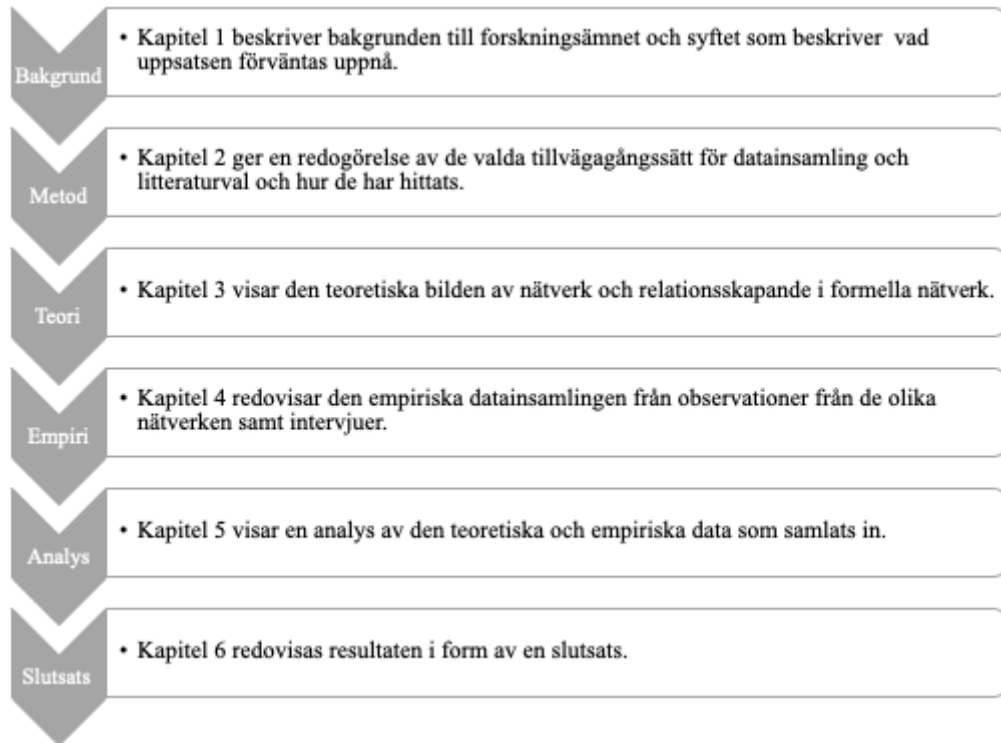
### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att ge en fördjupad förståelse av det för mikroföretag upplevda värdet av att vara medlem i formella nätverk.

### **1.4 Frågeställningar**

- Hur mycket resurser upplever mikroföretagare att de behöver *ge* respektive *få* när de är med i ett formellt nätverk för att det ska vara givande?
- Vilka värden upplever mikroföretagare att de får ut av att vara medlem i ett formellt nätverk?

### **1.5 Uppsatsens disposition**





## 2.0 Metod

### 2.1 Studiens angreppssätt

Den ontologiska ansatsen för den här uppsatsen är konstruktionistisk, vilket innebär att vi menar att sociala företeelser skapas av sociala varelser. Då studien ämnar undersöka medlemmarnas upplevda värde av att befinna sig i ett formellt affärsnätverk studeras en interaktion mellan individer i en grupp och det sociala utbyte de har av varandra. Utgångspunkten är att de personer och nätverk vi studerar agerar utefter värderingar och tidigare erfarenheter och på så sätt blir dess angreppssätt subjektivt. Vi utgår från att världens beskaffenhet är icke-dualistisk och att människor således är sammanflätade med världen. Varför vissa personer söker sig till affärsnätverk och hur de sedan interagerar som medlemmar tror vi påverkas av element som värderingar och erfarenheter.

Epistemologi eller kunskapsteori beskriver Bryman och Bell (2013) som accepterad kunskap inom ett visst ämnesområde som vägleder hur studier av den sociala verkligheten ska bedrivas. Fokus i studien är medlemmarnas *upplevda* värde och således är det även det vi vill tolka och skapa en förståelse för.

### 2.2 Abduktiv kvalitativ ansats

Då studien är tolkande och subjektiv i sitt angreppssätt valdes ett kvalitativt tillvägagångssätt. Under insamlingen av data har vikten lagts vid ord och tolkning av respondentens upplevda verklighet. Alvehus (2013) beskriver kvalitativ metod som ett tillvägagångssätt som intresserar sig för meningar och innebörder istället för statistiskt verifierbara samband som är definierat kvantitativ metod. Dock understryker Alvehus (2013) att kvalitativ forskning inte utesluter kvantiteter och samband. Abduktiv metod beskrivs av Alvesson och Sköldberg (2017) som en metod som tar ett teoridrivet grepp på



innovativ empirisk forskning. Abduktion genomförs på så sätt att ett enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster som kan förklara fallet i fråga. Tolkningen som görs utifrån det enskilda fallet styrks sedan av genomförandet av nya fall. Alvesson och Skoldberg (2017) förklarar abduktion som en blandning av induktion och deduktion då den tar avstamp i empirin men inte utesluter en teoretisk förförståelse.

Denna studie har haft en abduktiv ansats då det ger möjlighet att identifiera empiriska mönster och företeelser utifrån observationer för att sedan anpassa teorin till den förståelse som skapats genom empirin samt vice versa under arbetets gång. Nya perspektiv skapar sedan möjlighet att vidare angripa empirin. Ett sådant tillvägagångssätt har valts för att det är det *upplevda* värdet av affärsnätverkande som ska studeras, alltså människors upplevelse och uppfattning av en situation. Genom att göra en abduktiv tolkning av individernas upplevelser skapas förståelse genom att vi alternerar mellan empiri och teori.

## 2.3 Materialinsamling

### 2.3.1 Triangulering

För att besvara studiens frågeställningar har vi valt att använda två metoder för materialinsamling - deltagande observation och semistrukturerade intervjuer. Detta för att försöka skapa en helhetsbild av den sociala miljö som vi ämnar tolka.

Bryman och Bell (2013) beskriver att triangulering som ett tillvägagångssätt där flera olika metoder eller datakällor används och att detta ska resultera i en större tillförlitlighet i studiens resultat. I kvalitativa studier, i synnerhet



etnografiska studier, kan forskaren kontrollera sin data med hjälp av intervjuer för att försäkra sig om att uppfattningen är korrekt.

Genom vårt deltagande i aktiviteterna under de nätverksträffar vi observerade fick vi möjlighet att tala med deltagarna om den sociala miljö vi befann oss i. På så sätt kunde vi säkerställa att vi uppfattat den rådande situationen korrekt. I intervjuerna kunde vi, med utvalda personer, gå på djupet inom ämnet och också uppfatta känslor och inställningar till den sociala miljön.

Dessa två tillvägagångssätt och den information som insamlats ställer vi sedan mot teorin för att studera hur de stämmer överens eller skiljer sig från varandra.

### **2.3.2 Urval**

Bryman och Bell (2013) beskriver att urvalet för en studie görs i enlighet med att uppfylla det givna syftet, därför måste personer väljas utifrån de som är aktuella för studien samt de personer som har något att tillföra. Bryman och Bell (2013) beskriver också att urval i etnografiska studier även är tillämpbara på kvalitativa intervjuer. Den form av urval som tillämpats i denna studie är ett så kallat snöbollsurval. Snöbollsurval används ibland för att komma i kontakt med respondenter där forskarna inte på förhand kan ställa upp en urvalsram. I en sådan process tar forskarna initialt kontakt med ett mindre antal människor som är relevanta för studien och får genom dessa vidare kontakt med ytterligare respondenter (Bryman och Bell, 2013).

Genom att besöka informella nätverk såväl som genom efterforskningar kom fick vi kontakt med de formella nätverk i vilka vi hittade de första respondenterna.



Urvalet för studien grundar sig i formella nätverk, nätverken har sin utgångspunkt i Växjöregionen och medlemmar som kommer vara aktuella är endast personer från mikroföretag. Anledningen till att mikroföretag valdes som avgränsning är att produktiviteten är mer begränsad och att det finns mindre resurser i dessa typer av företag, på så sätt kan de även bli mer sårbara. Inom ramen för nätverket kommer urvalet vara dels de medlemmar som är aktiva idag, men också medlemmar som har valt att gå ur. Motivet bakom det andra urvalet är att undersöka vilka anledningar det finns till varför dessa valt att gå ur.

De nätverk som valts ut för studien består av BNI som har två så kallade "team" i Växjö. Nätverket kan betraktas som *formellt* då de har fasta medlemmar och har regelbundna träffar. I övrigt ser strukturen i nätverken och dess medlemmar olika ut, vilket vi hoppas ska skapa en bredd och nyansering i studien. Under de deltagande observationerna (se 2.4.2) beskrivs hur vi minglade bland medlemmarna för att se vilka som var villiga att ställa upp på intervjuer. Vissa av dem visade sig befinna sig utanför ramen för mikroföretagare, och därmed föll dem bort från urvalet. Vissa visade sig inte ha tid för en intervju och andra var intresserade och tackade ja. Tack vare några av respondenterna fick vi vidare kontakt med andra respondenter. Urvalet för studiens respondenter blev således ett snöbollsurval.

### **2.3.3 Deltagande observation**

Bryman och Bell (2013) beskriver deltagande observationer som att forskaren engagerar sig i en specifik social miljö under en viss tid genom att observera med avsikt att skapa en förståelse för den kultur som gruppen har. Avsikten med att gå på ytterligare ett möte var att studera den sociala miljön i nätverket, se hur medlemmarna integrerade med varandra och vilka företag som är med i det teamet. Även om de två nätverken har samma idé och





struktur ville vi besöka två team i BNI, då vi ämnar tolka den sociala miljön där det värdeskapande vi studerar uppstår. Vidare vill vi förstå hur individerna agerar och tolkar miljön som de befinner sig i. Bryman och Bell (2013) menar även att det kan skilja sig avsevärt till vilken grad som observatörerna engagerar sig i den sociala miljön. En annan aspekt som Alvehus (2013) är “observatörseffekten”, alltså att observatören på ett eller annat sätt påverkar den sociala miljön och på så sätt för den mindre representativ. Under observationerna har vi agerat likt de andra som gästar nätverken och således deltagit i aktiviteterna och interagerat med medlemmarna, men även varit tydliga med att vi har varit där för att just observera.

Tre deltagande observationer i de två utvalda nätverken har genomförts där författarna agerar gäster vid en nätverksträff för att skapa en förståelse för hur dessa nätverk fungerar i praktiken. Bryman och Bell (2013) beskriver att det “*inte är särskilt troligt*” att det är möjligt att genomföra en fullskalig etnografisk studie under ett uppsatsarbete. Dock är det möjligt att genomföra en form av *mikroetnografi*, som innebär att fokus läggs på ett visst tema i den sociala miljön, vilket i detta fall är vilket värde som skapas genom interaktion i grupperna för de formella nätverken. Observationerna har varit av ostrukturerad art och således har inget observationsschema använts. Forskarna har istället lagt fokus på att så noga som möjligt observera medlemmarnas samspel såväl som de utsagda reglerna i grupperna. Under dessa träffar har avsikten varit att även, utöver att observera, att knyta kontakter som kan tänka sig att bidra till studien vidare i form av en kvalitativ intervju.

Den 12 april genomfördes en deltagande observation på ett BNI möte. Intentionen med deltagandet var att skapa en förståelse för oss själva kring



den sociala miljön men även för att hitta respondenter som ville delta i intervjuer till denna rapport. BNI är ett av de nätverken som är av en formell karaktär och är således relevant att observera och att intervjua medlemmar ifrån.

Den 15 april deltog vi i ytterligare ett BNI möte. Ändamålet med att gå på ytterligare ett möte är att studera den sociala miljön i nätverket, se hur medlemmarna interagerar med varandra och vilka företag som är med i de teamet. Även om de två nätverken har samma idé och struktur ville vi besöka två team i BNI för att studera eventuella skillnader.

Den 9:e maj genomförde vi en observation hos affärsnätverket KROM men då vi inte upplevde att datan som samlades in där skulle tillföra något ytterligare till studien valde vi att inte behandla nätverket vidare i uppsatsen.

#### **2.3.4 Kvalitativ intervju**

Bryman och Bell (2013) beskriver att en kvalitativ intervju bör rikta sig mot den intervjuades ståndpunkter. Genom att låta intervjun röra sig i olika riktningar kan forskaren förstå vad den intervjuade tycker är viktigt och relevant. Svensson och Starrin (1996) menar dock att det öppna klimatet inte innebär att intervjuaren inte ska fokusera på de förbestämda frågorna.

Kvale och Brinkmann (2014) beskriver “den hantverksskicklige intervjuaren” med tio kriterier; *kunnig, strukturerande, tydlig, vänlig, känslig, öppen, styrande, kritisk, minnesgod* och *tolkande*. Att bejaka dessa menar Kvale och Brinkmann (2014) ska bidra till goda intervjuer i den meningen att de ger en rik kunskap samt uppfyller förutsättningen för det etiska kravet att skapa en gynnsam situation för intervjupersonen.



Intervjuer genomfördes med aktiva och tidigare deltagare från de två utvalda nätverken. Dessa ämnade undersöka vilka intentioner, drivkrafter och värden som finns i att vara medlem i ett formellt nätverk. Med hjälp av intervjuer med tidigare medlemmar har vi undersökt vilka motiv det kan finnas för att gå ur.

## **Semistrukturerad intervju**

Genom att använda semistrukturerad intervju som metod vill författarna genom ett antal förutbestämda frågor och teman ge den intervjuade chansen att själv reflektera kring sitt deltagande i affärsnätverk samt värdet av det (Bryman och Bell, 2013). Då respondenten reflekterar kring ämnet har forskarna möjlighet att addera de följdfrågor vi anser vara relevanta och på så sätt gräva djupare i det som är intressant och vidare bidrar till studien. De semistrukturerade intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide där det fanns utrymme för att variera frågornas ordningsföljd men där intentionen med de valda frågorna ändå ska framstå tydligt. Bryman och Bell (2013) menar att det avgörande för en sådan typ av intervju är att frågeschemat gör det möjligt för forskaren att få information om hur respondenten upplever sin värld och sitt liv.

Intervjuerna inleddes med att en beskrivning av syftet med studien, där *vad*, *hur* och *varför* blev tydligt för respondenten. Detta enligt Kvale och Brinkmanns (2014) kriterier om att vara tydlig och strukturerad. Därefter ställdes frågan om respondenten godkände att intervjun spelades in. Samtliga intervjuer spelades in i avsikt att ha möjlighet att gå tillbaka vid sammanställning av det empiriska materialet samt för att säkerställa att respondenterna tolkades korrekt. Under intervjuerna ställdes frågorna inte i en strikt ordning utan användes som en guide och ett verktyg för att beröra



uppsatsens teman: *nätverkande, avsikter med formella nätverk, värden med formella nätverk och problematik kring formella nätverk*. Detta var med målsättningen att ha en kunnig och styrande framtoning men även öppen och tolkande genom att ibland ändra ordning på frågorna eller frångå intervjuguiden beroende på vad respondenten berättade.

Då vi upplever ämnet affärsnätverkande som brett och då vi har ämnat göra en studie som avgränsar sig till det *upplevda värdet* för medlemmarna har intervjuguiden utformats på ett sådant sätt att de fick respondenterna att fundera över och problematisera sitt deltagande. I vissa fall användes *öppnande frågor* med tanken att öppna upp respondenten för ett tema och vinkel av ämnet som denne inte själv tagit upp eller själv tidigare problematiserat. Intervjuguiden bestod således av merparten öppna frågor samt ett antal riktade frågor.

*Respondenterna som deltog i intervjuer:*

<b>Intervju</b>	<b>Fingerat namn</b>	<b>Datum</b>
Medlem i BNI	Magnus	2019-04-16
Medlem i BNI och Rotary	Ivar	2019-04-24
Medlem i BNI, Blända Affärsnätverk och Rotary	Lena	2019-04-25
Medlem i BNI, Rotary, Växjö Lakers, Växjö DFF, Vipers och Östers Affärsnätverk	Oskar	2019-04-26
Medlem som tidigare varit med i BNI	Henrik	2019-05-02
Medlem som tidigare varit med i BNI, medlem i Rotary	Peter	2019-05-09
Medlem som tidigare varit med i BNI	Daniel	2019-05-20



Samtliga intervjuade personer kom vi i kontakt med genom de observationer vi gjort hos de två nätverken eller genom referenser som vi fått kontakt med under dessa nätverksträffar. Den första intervjun med “Magnus” genomfördes över lunch i en restaurang nära belägen Magnus kontor av bekvämlighetsskäl. Två av tre forskare deltog och ljudinspelning uppmättes till 38 minuter. Den andra intervjun med Ivar genomfördes i ett konferensrum på Café Tufvan där vi bjöd på kaffe. Samtliga i forskargruppen deltog och ljuduppspelningen uppmättes till 40 minuter. Efter de två första intervjuerna utvärderade vi vad som fungerat bra och mindre bra vilket resulterade i att vi adderade frågor i intervjuguiden som uppkommit under båda intervjuerna. Vi beslutade även att endast två av tre ur gruppen skulle delta på de framtida intervjuerna då vi uppfattade att det blev en bättre dynamik med respondenten men att det fanns mer än en person närvarande för att säkerställa kvaliteten under intervjutillfället. Den tredje intervjun, med “Lena” genomfördes på hennes kontor och ljudupptagningen uppmättes till 43 min. Även den fjärde intervjun, med “Oskar”, genomfördes på hans eget kontor där ljudupptagningen uppmättes till 53 min. Då vi satt i ett öppet kontorslandskap kom det två gånger in personer som avbröt samtalet. Oskars telefon ringde även en gång vilket bidrog till att ljudupptagningen blev längre än den faktiska intervjun. Den femte intervjun, med “Henrik”, genomfördes via telefon på grund av att denne befann sig på annan ort. Ljudupptagningen uppmättes till 27 min. Att intervjun blev kortare än de andra bedöms framförallt bero på att omständigheterna gjorde att vi talade mindre om annat och fokuserad direkt på intervjufrågorna. Den sjätte intervjun, med “Peter”, tog plats i ett konferensrum på hans kontor och ljudupptagningen uppmättes till 37 minuter. Den sista intervjun med “Daniel” genomfördes i ett öppet men avskilt kontorslandskap och ljudupptagningen uppmättes till 33 minuter.



Samtliga intervjuer inleddes med ett antal frågor för att “värma upp” respondenten, såsom frågor om lokalen vi befinner oss i eller hur påsken hade varit. Detta var i avsikt att få respondenten att känna sig så bekväm som möjligt och inge känslan att den semistrukturerade intervjun är ett öppet samtal.

### **2.3.5 Analys av datainsamling**

De sju semistrukturerade intervjuerna som genomfördes utgjorde det huvudsakliga tillvägagångssättet för att besvara frågeställningarna. Efter att intervjuerna hade genomförts hade vi mycket empiriskt material att bearbeta. Därför utformades fyra teman utefter vilka vi tolkade informationen i intervjuerna och den data som insamlats via litteraturgenomgång. Empirin fick därför inte en kronologisk ordning utan anpassades till temana. Tack vare att vi spelade in intervjuerna kunde vi under sammanställningens gång säkerställa vad respondenten faktiskt sagt.

Vi som forskare har olika erfarenheter och tolkar därför situationer på olika sätt. Efter intervjuerna diskuterade de två som varit med därför vad som sagts och hur vi tolkat det. På så sätt skapade vi en nyanserad bild av det empiriska materialet genom att hjälpa varandra se värden som den andra inte uppfattat.

På grund av studiens abduktiva ansats har teori samlats in, bytts ut och justerats under arbetets och empiriinsamlingens gång. De teman som vi kommit fram till via teori- och empiriinsamling kommer även användas i analysen för att skapa en röd tråd och besvara uppsatsens frågeställningar.



## 2.4 Kvalitetsmått

### 2.4.1 Trovärdighet

Begreppet *Trovärdighet* kan delas upp i fyra delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse* (Bryman och Bell, 2013).

Tillförlitlighet rör den interna validiteten, alltså hur sannolika resultaten av studien är (Bryman och Bell, 2013). Genom att säkerställa att urvalet av respondenter är tillräckligt brett för att ge en rättvis bild av de olika nyanser, åsikter och uppfattningar som kan finnas kring ett deltagande i ett formellt nätverk och det värde det ger har vi ämna säkerställa att studien är tillförlitlig.

Överförbarhet är ett mått på hur resultaten kan tillämpas i andra kontexter och är en parallell till extern validitet (Bryman och Bell, 2013). Då studien avses mäta just hur värdet skapas i formella nätverk och för just mikroföretag anser vi att den eventuellt kan överföras till att mäta ett liknande värdeskapande i informella nätverk och i ett fall för små- och medelstora företag. Studiens utformning är tolkande vilket kan bidra till att det blir svårt att överföra resultaten till en studie med en annan avgränsning och andra respondenter.

Pålitlighet är parallellt till begreppet reliabilitet och är ett mått på om man får likartade resultat om studien skulle genomföras vid ett annat tillfälle (Bryman och Bell, 2013). De olika stegen i processen har redovisats för och granskats av handledare och opponenter som har bidra med nya perspektiv och bedöma vårt tillvägagångssätt och på så sätt nyansera den bild vi målat upp av den sociala miljön.



Konfirmering motsvarar objektivitet och mäter i vilken mån forskaren låtit sina egna värderingar spela in och om detta på något sätt påverkat undersökningen (Bryman och Bell, 2013). Inom gruppen har vi under arbetets gång kritiskt granskat varandras text för att undvika att våra personliga värderingar spelat in till för stor grad. Tack vare opponenter och handledare har vi fått utomstående perspektiv och vägledning för att säkerställa konfirmeringen i studiens resultat.

## 2.4.2 Äkthet

Bryman och Bell (2013) menar att även äkthet eller autenticitet kan delas upp i fyra kriterier; *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. De tredje och fjärde kriterierna, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet, beskriver Bryman och Bell (2013) som det kriteriet som mäter till vilken grad undersökningen bidragit till att de som medverkat i studien kan förändra sin situation och om deltagarna fått bättre möjlighet att vidta de åtgärder som krävs. Dessa ansåg vi inte vara relevanta för denna studie.

Rättvis bild handlar om att säkerställa att de åsikter och uppfattningar som finns i gruppen stämmer överens med det som forskarna redovisar i studien. Exempelvis kan en studie rikta sig mot att studera en hel grupp men att datan samlas in bland cheferna. Således skapas inte en rättvis bild av organisationen i stort (Bryman och Bell, 2013). I de formella nätverken som vi studerar befinner sig olika slags människor inom olika branscher och positioner på företagen. Deras upplevelse av det värde som ett nätverk ger kan således skilja sig. Vi har därför valt att intervjua personer från olika branscher samt med olika yrkesroll och deltagande i fler och/eller olika formella nätverk för att säkerställa att studien speglar nätverken i stort. Under intervjuer har vi varit noggranna med att ställa följdfrågor och återupprepat





det respondenten sagt för att säkerställa att vi förstår dem korrekt. I de observationer vi gjort har vi ställt frågor om det är något kring nätverkens tillvägagångssätt eller förutsättningar som vi inte tydligt uppfattat.

Den ontologiska autenticiteten undersöker om studien hjälper de personer som medverkat i den att bättre förstå den sociala miljö de lever i (Bryman och Bell, 2013). I denna studie ämnar vi undersöka och sedan redovisa vilka värden formella nätverk kan ge eller inte ge för mikroföretag samt vilka insatser som krävs för att få ut värde av sitt deltagande. Genom att samla in data från flera personer och genomföra ett antal observationer har vi ämnat skapa en bred bild som kan nyansera deltagarnas uppfattning av den sociala miljön.

Bryman och Bell (2013) beskriver den pedagogiska autenticiteten att vara den aspekt som där man frågar sig om deltagarna fått en förbättrad bild av hur andra personer upplever den sociala miljön. Genom att flertalet intervjuer med personer med olika bakgrund och nisch samt tre deltagande observationer hoppas vi kunna tillhandahålla en nyanserad bild av hur ett formellt nätverk och dess värdeskapande kan uppfattas av olika individer.

## 2.5 Etiska ställningstaganden

Bryman och Bell (2013) menar att diskussioner om etik inom företagsekonomi specifikt rör hur värderingar speglas i forskningsprocessen generellt och specifikt hur de individer som studeras ska behandlas och om det finns aktiviteter som forskarna bör engagera sig i tillsammans med de personer som studeras. Bryman och Bell (2013) benämner *konfidentialitets- och anonymitetskravet* som en av de grundläggande etiska reglerna. Det innebär att forskarna i behandlar identitet, "vem som sagt vad" och uppgifter om deltagarna i undersökningen konfidentiellt. Det ska med andra ord inte



vara möjligt att identifiera undersökningspersonerna när resultaten presenteras.

Vid inledande kontakt med de intervjuade samt kontaktpersoner för de nätverk vi har besökt informerades de om att forskarna är studenter från Linnéuniversitetet och att de kontaktades med intentionen att inkludera dem i vår studie. Vi valde att anonymisera samtliga namn på person och dess företag i avsikt att få respondenterna att känna sig mer bekväma med att tala öppet om sina erfarenheter. Vi valde dock att redovisa nätverkens namn för att kunna visa på eventuella skillnader i dessa. Utöver det var vi tydliga med vad studien skulle användas till och att den kommer vara tillgänglig för respondenterna såväl som andra om inte någon av respondenterna motsätter sig det under studiens gång.

Två av de intervjuade personerna är medlemmar i fler än ett formellt nätverk och kan på så sätt jämföra dem och på vilket sätt de skapar värde. Inledande påpekade vi att de ska fokusera på sin roll som deltagare i nätverket och deras personliga upplevelse. Under intervjuerna tog vi hänsyn till att en del av de intervjuade varit medlem i nätverk under lång tid och således kan vara partiska och ha svårt att se nackdelarna i sin egen sociala miljö. Två av respondenterna är eller har även varit en aktiv del av ledningen för sitt nätverk vilket kan påverka deras sätt att se på värdet som kommer av deltagandet i en sådan miljö.



## 3.0 Litteraturinsamling

---

*I följande avsnitt kommer vi framföra den teoretiska ramen vi kommer användas oss av när vi i analysen ska analysera och jämföra det respondenterna anför. För att skapa en röd tråd och en tydligare förståelse genom hela uppsatsen kommer teoriavsnittet vara indelat utefter fyra teman med tillhörande underrubriker. Temana är följande; nätverkande, avsikter med formella nätverk, värden i formella nätverk samt problematik kring formella nätverk.*

---

### 3.1 Nätverkande

#### 3.1.1 Definition av formella nätverk/organiserade nätverk

*“En uppsättning relationer mellan människor som präglas av en intressegemenskap”*

(Alm 1996:164)

Det formella nätverket ska som benämnt vara organiserat. Det formella nätverket karaktäriseras av att inneha någon form av ledarskap, som är i form av en ordförande eller en kontaktperson. Andra karaktärsdrag av ett formellt nätverk är att det finns ett styrt medlemskap som innebär att det är kategoriserat efter ett egenintresse eller bransch. Ett formellt nätverk har oftast en styrelse eller ett kansli och har vanligtvis inträdeskrav som exempelvis en medlemsavgift. Det ska vara ett fast deltagande där samtliga deltagare jobbar mot gemensamma organisatoriska mål som att genererar affärer eller knyta kontakter (Alm, 1996). Ett formellt nätverk är också en



form av affärsnätverk som har för avsikt att knyta ihop företag och organisationer för att kunna öka det egna värdet (Pau, 2012). Ett affärsnätverk är enligt Gulati, Noharia och Zaher (2000) ett band som skapas mellan företag som inte är i en konkurrerande bransch för att skapa strategiska fördelar för varandras affärer. Det finns olika slag av affärsnätverk som beroende på bransch, sammanhang och mål är fördelaktiga för olika tillfällen.

En typ av formella nätverk kan också benämnas som ett strategiskt nätverk, vilket Klint och Sjöberg (2003:3) beskriver som ett *”medvetet bildat, organiserat samarbete mellan två eller fler företag med syfte att uppnå ett gemensamt mål”*. Ett strategiskt nätverk består av långsiktiga och målmedvetna relationer som byggs genom att medlemmarna blir ”beroende” av varandra. Uppbyggnaden av relationerna byggs successivt upp från att vara affärskontakter till samarbeten av olika slag (Rylander, 2004).

Ett formellt nätverk skapas av en initiativtagare som skapar en sammansättning av människor med samma intresseinriktning. För att människor ska söka sig till ett nätverk bör det finnas en likhet i det formella nätverkets målsättning och individen för att det ska föreligga en förutsättning för ett aktuellt medlemskap. I nätverket samlas då kompetenser på ett ställe för att det ska ske ett utbyte mellan aktörer i nätverket som alla parter kan dra nytta av (Alm, 1996).

Holmquist (2010) menar att ett formellt nätverk behöver en strategi, att medlemmarna tar sig tid att komma på de regelbundna träffarna samt att utnyttja den synergi som sker vid träffarna för att kunna utveckla sin egen affärsverksamhet. Alm (1996) beskriver att basen för det formella nätverket grundar sig på verksamhetsidén vilken i sin tur grundar sig i det ursprungliga



intresseområdet, problem, möjligheter och idéer. De nätverk som grundar sig på *intresseområden* är de nätverk som är aktiva internt, det är då intresset som för aktörerna samman. Som exempelvis kan vara att skapa ett utbyte.

Ett formellt nätverk har en potential att påverka stora, medelstora och små företag. För att det ska ske ett framgångsrikt genomförande av ett formellt nätverk krävs det regionsspecifika förutsättningar för det. Ur ett socialt kapital perspektiv på förtroende och nätverk är det interaktionen och bekantskapen mellan medlemmarna som är förtroendebyggande.

Interaktionen mellan medlemmarna ger en interpersonell kunskap som är nödvändig för att förtroende ska kunna byggas i nätverket. Den typen av relationsbyggande är även benämnt relationell förtroende (Amin, 1993; Harrisson, 1994; Staber, 1998).

### **3.1.2 Starka och svaga band**

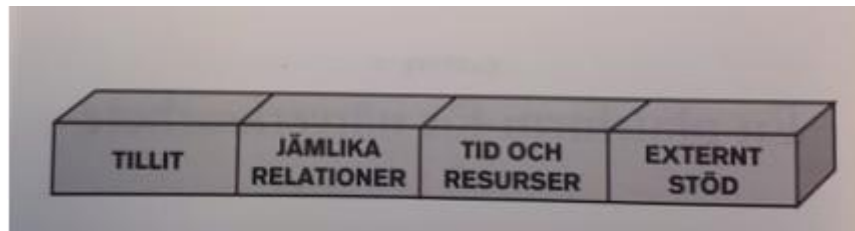
Relationerna i nätverket påverkas av hur starka eller svaga bindningarna är. Enligt Landström och Löwegren (2009) blir mängden av informationsflödet effektivt i fall det är starka bindningarna mellan aktörerna. Utvecklingen av starka bindningar i nätverket sker över tid och är en värdefull resurs, det är även beroende på hur många relationer som finns i nätverket som avgör om det består av starka bindningar. Vad som gör en bindning i nätverket svagt eller stark beror på hur hårt knutna medlemmarna är till varandra, hur stort förtroende medlemmarna har till varandra, eller hur många relationer som finns i nätverket (Landström och Löwegren, 2009).

### **3.1.3 Grundstenarna i ett nätverk**

Svensson et al (2001) har sammanfattat fyra grundstenar som de anser krävs för att ett nätverk ska fungera - *tillit, jämlika relationer, tid och resurser* samt *externt stöd*. Grundstenarna baseras på nätverk där målsättningen är utvecklingsinriktat lärande, det vill säga ett nätverk som baseras på olikheter.



Avsikten i ett sådant nätverk är att främja utveckling och innovationer för medlemmarna. Nedan utvecklas grundstenarna som Svensson et al (2001) framför.



Figur 3.1 Grunderna för utvecklingsinriktat lärande i nätverk (Svensson et al, 2001:114)

## Tillit

Tillit är den första grundstenen för att skapa trygga relationer och därmed få ett öppet och kritiskt/konstruktivt klimat. Tilliten är det som gör att människor vågar öppna upp sig, och öppenheten leder till att parterna kan lära och dela med sig av varandra på djupet. Tillit skapas inte direkt, utan byggs upp under processens gång. Det kan vara så att tillit och förtroende aldrig uppnås, på grund av att sammansättningen av aktörer i nätverket inte är balanserat. Med rätt sammansättning kan istället förtroende och öppenhet framkomma spontant. För att skapa tillit kan exempelvis etiska regler samt fastställda rutiner bidra till att det skapas. Strukturen i nätverket kan också vara av vikt. Det finns ett samband i att riskbenägenheten ökar när tilliten växer (Svensson et al, 2001). Svensson et al:s (2001) beskriver vidare att förtroende byggs upp genom att engagera sig i varandra, det vill säga att ge tips om jobb som den andra kan ta sig an, hjälp med olika åtaganden samt att de köper och säljer av varandra istället för att gå till en konkurrent. Detta gör att ansvaret parterna emellan blir av ännu större vikt, således stärks även tilliten (Svensson et al, 2001). Förutom öppenhet är också samarbete och



ansvarstagande viktiga element för att nätverk ska bli välfungerande (Bendix och Dalsgaard, 1998).

Tillit och förtroende utvecklas vidare under rubrik 3.2.1.

## **Jämlika relationer**

Att ansluta sig till ett nätverk är något som deltagarna gör frivilligt och med målsättningen att det på något sätt ska ge avkastning och vara utvecklande. Svensson et al (2001) menar att en positiv bild av ett nätverk förutsätter att relationerna däri är jämlika, det vill säga att ingen ska ha en dominerande position med en attityd som tyder på att han/hon är bättre än dem andra. Fenomenet kan undvikas genom att medlemmarna arbetar på helt olika verksamheter eller att deltagarna har ungefär samma befattning. Det är också viktigt att ledaren i gruppen inte får en överlägsen roll, utan att övriga medlemmar också känner sig delaktiga. En annan vital del i ett nätverk är att det finns heterogena medlemmar i gruppen för att kunna utvecklas, det är detta som skapar dynamik inom gruppen (Svensson et al, 2001).

## **Tid och resurser**

Att gå på nätverksträffar innebär en avvikelse från den vanliga arbetsdagen, och för många ett positivt avbrott. Svensson et al (2001) menar på att detta avbrott gör att ordinarie arbetsuppgifter får lida en stund, men att det positiva är att via dessa träffar kan engagemang och utvecklingsmöjligheter skapas (Svensson et al, 2001). De fortsätter att förklara att investeringen från medlemmarnas sida är den arbetstid som behövs läggas på nätverksarbetet, vilket därmed utgör en kostnad. Å andra sidan kan nätverket bidra med ekonomiskt stöd på det sättet att de övriga medlemmarna kan bidra med utveckling på det egna företaget, till låga kostnader. Nätverksträffarna ses av många deltagare som hög prioritet och något betydelsefullt där närvaroplikt



inte är ovanligt. Oftast genomförs dessa träffar en gång i månaden (Svensson et al, 2001).

## **Externt stöd**

Svensson et al (2001) menar på att ledaren för nätverket vanligtvis är en extern resurs och att detta kan spela en viktig roll för struktur och drivkraften inom nätverket. Processledaren har en viktig roll i att locka fram det som är av mest värde hos deltagarna. Ett antagande som Svensson et al (2001) gör utefter egna undersökningar är att ju större ett formellt nätverk är och ju mer komplexa företag som är medlemmar, desto större växer behovet av att ha en extern ledare. En anledning är för att exempelvis planering, information och administration kan bli för tunga uppgifter för en småföretagare. Ledaren kan dock infinna sig som medlem i nätverket och bör då hålla en låg profil samt uppträda jämlikt gentemot de andra. Oavsett om det väljs en extern eller intern ledare måste personen vara anpassad utefter nätverkets situation.

## **3.2 Avsikter med formella nätverk**

Att kunna utveckla sin verksamhet med hjälp av relationer och nätverk är idag av stor vikt. Ett företagsnätverk är ett nätverk som syftar till att främja den ekonomiska utvecklingen samt skapa utrymme för handel. Att ett företag väljer att vända sig till ett annat företag är för att de antingen vill skapa affärer eller inhämta kunskap (Landström och Löwegren, 2009). Andréson et al (2012) menar att anledningar till att vara med i ett nätverk kan vara att utöka sina resurser, inhämtning av ny kunskap, delad marknadsföring samt att dela intressen och aktiviteter med andra. McGregor (2004) beskriver också att formella nätverk används för att få tillgång till resurser och kunskap som utan medlemskapet inte vore möjligt. Nätverket kan även bidra till att medlemsaktören blir konkurrenskraftig genom att använda kontakterna däri (Rylander, 2004).





För många mikroföretagare kan nätverken användas för den sociala gemenskapen och kan även vara den enda avsikten med att vara med. Gemenskapen kan agera som uppmuntran, ett stöd för att stärka självförtroende, att man genomför saker tillsammans samt att företaget inte är ensamma om sina problem (Svensson et al, 2001). Vidare anser Svensson et al (2001) att ett nätverkssamarbete kan ge upphov till utvecklande övning på exempelvis presentationer inför människor eller att hålla en logisk diskussion. Mirvis och Worley (2013) menar även på att ett motiv kan vara att företaget uppnår en högre grad av effektivitet. Detta eftersom medlemmarna samarbetar med varandra istället för på var sitt håll och därmed blir målet och resultatet uppnått snabbare och bättre. Nutek (2004) presenterar i deras rapport att de vanligaste motiven till att samverka med andra företag bland annat är kostnadsbesparingar, nå nya marknader, ökad flexibilitet, kunskapsutveckling samt nya affärsmöjligheter. De tre sistnämnda är de största motiven. Andréson och Lundberg (2007) instämmer med föregående motiv, då information, kunskap och resurser behövs istället för att företagen jobbar separat.

### **3.2.1 Bygga förtroende**

Förtroendet för och till varandra inom nätverket är en styrande mekanism för utbytet av resurser och föreligger som en fördel i relationsbyggandet (Adler, 2001; Bradach and Eccles, 1989; Ring and Van de Ven, 1992). Anledningen till att förtroendet är av så stor vikt för nätverkande är för att det stärker relationerna och möjliggör för att affärer ska kunna ske, eftersom aktörerna i nätverket söker utdelning för den investerad tid och pengar för att vara med i nätverket (Landström och Löwegren 2009). Förtroende består av tre komponenter som byggstenar. Den första komponenten är *tillförlitlighet*, som understryker att människor kommer att genomföra sina åtaganden. Den andra



komponenten är *rättvisa* som i denna kontext avser att handla och agera på ett ömsesidigt sätt. Den tredje komponenten är *förutsägbarhet*, som innefattar att en medlem kan se hur andra medlemmar i nätverket kan agera i vissa avseenden (Bromiley och Cummings, 1995).

Nätverk som har medlemmar som har personliga relationer till varandra förutom endast de professionella banden i nätverket har enligt (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Saporito et al, 2004), högre grad av förtroende. Däremot hänvisar den institutionella teorin om en annan uppfattning kring källan till förtroende. Den institutionella synen på att bygga förtroende innefattar att företagare följer strukturen, traditioner och värderingar i nätverket av betydelse för trovärdigheten. Smångs (2006) beskriver en mer nyanserad bild av förtroendet som snarare handlar om att ett framgångsrikt samarbete ökar förtroendet som i sin tur uppmuntrar till att fler samarbeten genomförs med referens till det tidigare framgångsrika samarbetet. Enligt Sherer (2003) är de viktigaste aktörerna i ett affärsnätverk dess medlemmar. Definitionen av framgång för ett nätverk är värderande och Smith och Lohrke (2007) hävdar att engagemanget för samarbeten mellan medlemmarna blir större ifall de har en djupare tillit till varandra och att tilliten innebär att den ena parten litar på att den andra parten kommer att utföra ett åtagande. Landström och Löwegren (2009) beskriver att ur ett entreprenörskapsperspektiv är meningen med att nätverka för en företagare att bygga relationer och förtroende. Men även att det ska ge någon form av utdelning som marknadsföring eller att göra affärer. Svensson et al (2001) beskriver att en förutsättning för att förtroende och tillit ska kunna byggas upp är att det inte råder en konkurrenssituation mellan aktörer i nätverket och därmed blir relationsbyggandet lidande samt öppenheten dem emellan. Neergaard och Ulhøi (2006) antyder att förtroende till och med kan avgöra ifall samarbetsnätverk kan överleva eller inte. Vidare beskrivs att det antingen



redan innan finns ett förtroende till den andra parten eller att förtroendet prövas för att det så småningom ska kunna byggas upp, vilken kan vara en långsam process.

### **3.3 Värden med formella nätverk**

Hoang och Antoncic (2003) lyfter fram att värden som entreprenörer kan få via formella nätverk är utveckling av deras affärskoncept eller den operativa verksamheten via information, råd samt hjälp med att lösa problem tillsammans med övriga medlemmar i nätverket.

Bessant och Francis (1999) lyfter fram att ett värde kan vara att få ökad kunskap genom att utvecklas via andra. Den ökade kunskapen bidrar i sin tur att det för aktören finns ökad möjlighet att genomföra något som inte tidigare var möjligt. Svensson et al (2001) menar i sin tur att medlemskapet kan ge nya idéer, perspektiv och impulser för att kunna utveckla sin verksamhet. Andréßen et al (2008) menar att nätverkandet kan generera stort engagemang, då medlemskapet är frivilligt. De menar att ifall det finns ett samband mellan motivet och målet med nätverket så skapas engagemang enklare. Vidare anför Westerberg (2003) att ju mer engagemang som visas, desto större blir det upplevda värdet/nyttan.

Det är skillnad på ”vibrationer” och att röra sig framåt i samband med nätverkande. Många företag är väldigt engagerade i nätverkande med fokus på relationsskapande och nyttjande av varandra och tror att det är just det dem gör, men i själva verket är detta bara en vibration. Resultaten kommer snarare av förändring i beteenden. Ett exempel kan vara att en stund innan ett möte, tänka igenom hur relationen ska kunna utvecklas, vad krävs för att parterna ska lära känna varandra. Det är diskussionerna som har högt i tak som gör att relationerna utvecklas i en snabbare takt. Ett konsekvent tänk



samt tydliga avsikter, mål och planer gör att det blir enklare att röra sig framåt mot affärsmålen genom sitt nätverk och relationerna, istället för att stanna kvar vid vibrationerna (Nour och Weiss, 2011).

### 3.3.1 Långsiktiga relationer

Långsiktiga relationer är det som gör att relationen utnyttjas mer och ett större utbyte sker (Axelsson och Agndal, 2005). Det finns enligt Svensson et al (2001) olika typer av relationer som genererar olika mål och resultat i samband med personliga möten. Det gäller att i ett nätverk inte endast fokusera på den sociala gemenskapen, då dynamiken och utveckling riskerar att bli lidande. Om relationerna istället bidrar till att medlemmarna hjälper varandra att agera gemensamt, blir resultatet ett produktionsnätverk. De olika relationerna med kopplade resultat är:

Olika relationer	Resultat
Stödjande	Trygghet, tillit, bekräftelse
Praktisk hjälp	Informationsförmedling (tips, råd m.m.)
Gemensamt handlande kontrakt)	Samverkansfördelar (minskade kostnader, nya
Diskuterande	Idéutbyte- ökad förståelse
Kritiskt granskande	Ifrågasättande, insiktsskapande

*Figur 3.2 Variationer i samarbetet och olika effekter i nätverk (Svensson et al, 2001:128)*



## 3.4 Problematik med formella nätverk

Alla typer av formella affärsnätverk behöver inte vara positivt för företag, trots att den mesta forskningen är överens om att nätverkande är viktigt framförallt för nyföretagare som det kan vara helt avgörande för. Det tar tid att bygga och upprätthålla nätverket, och det blir lätt att resurser slösas ifall det inte finns tillgång till rätt aktörer, vilket leder till att avsikten med nätverkande inte kan uppnås (Kjeldsen, Lind och Svensen, 2011). Att nätverkande främjar dynamik och flexibilitet menar Alvesson och Sveningsson (2019) på inte alltid stämmer. Genom att bli för beroende eller ”binda” upp sig gentemot andra aktörer kan innebära att förpliktelserna och begränsningarna blir större genom att organisationen känner att den förlorar handlingsfrihet. Den starka relationen som finns till en aktör kan innebära att andra aktörers erbjudande måste väljas bort, trots att de kanske är bättre i vissa avseenden. Lojaliteten mot sin långsiktiga nätverksrelation är svår att bryta. Alvesson och Sveningsson (2019) beskriver vidare att en långsiktig relation eller samarbeten inte behöver vara positivt bara för att den funnits länge. I och med att förändringar hela tiden görs i organisationer kan dessa relationer förändras och resultera i att inte vara lika betydelsefulla längre, vilket kan vara svårt att identifiera. Bendix och Dalsgaard (1998) menar på att det finns problematik som kan uppstå när det gäller medlemmarnas sociala kompetens, då vissa människor är mer introverta och har svårt för att samarbeta. Problemet ligger i hur dessa personer kan bli mer extroverta. En annan problematik som Bendix och Dalsgaard (1998) beskriver är kommunikationen mellan medlemmarna, hur rätt information kommer till rätt person samt hur öppna kommunikationsvägar skapas.

### 3.4.1 Orsaker till effektivitets- och produktivitetsförluster

Nour och Weiss (2011) beskriver att effektivitet och produktivitet båda är mått på outputen, det vill säga resultatet av inputen. I sammanhanget blir därmed storleken på inputen aktuellt för att kunna mäta outputen. I relation till varandra kan därmed effektiviteten bli lidande när det kommer till



affärsnätverkande och att skapa långsiktiga och värdeskapande relationer. Nour och Weiss (2011) har kommit fram till ett antal anledningar till varför nätverkande inte fungerar:

## **Bristande målsättning**

De flesta nätverkar utan målsättning med det, de vet exempelvis inte riktigt varför de vill få tag på en specifik person. Nour och Weiss (2011) menar att detta startar med personen själv; personen måste veta varför hen vill bygga en relation, likadant måste också personen veta vem hen själv är och vad hen står för samt vilket som är det övergripande målet med relationsbyggandet (Nour och Weiss, 2011).

## **Oklara mål**

Det är inte svårt att knyta många kontakter, det svåra är att upprätthålla dem och utveckla relationerna. Genom att sätta upp mål är svaret på hur du lyckas med detta och hur du skapar effekter med relationerna. Affärsnätverket är en förutsättning för att kunna uppnå affärsmål, maximera hela organisationens prestationer, genomförande och resultat. Nour och Weiss (2011) menar att de investeringar som görs i att bygga relationer i form av vårdande och utveckling av relationer samt nyttjande av dem kommer vara helt onödigt ifall inte korta och mätbara mål har satts upp. Företaget kommer med andra ord spendera mycket tid och ansträngning på oproduktiva möten och begränsat kunna visa på vad som genererats av den investerade tiden, ansträngningen och resurserna. Företaget ska ställa sig frågan vilka relationer som kommer kunna bidra till att nå de uppsatta målen. Många av de mål som ett företag har kan inte bli uppfyllda utan hjälp utav andra, de kräver värdebaserade relationer. Detta är dock en kritisk punkt, eftersom Nour och Weiss (2011) anser att ju fler relationer som finns desto mer måste man kunna mäta investeringarna som görs. Inkpen och Tsang (2005) menar även på att



nätverkande bygger på att medlemmarna har gemensamma mål, det vill säga en delad förståelse och tillvägagångssätt för att nätverket tillsammans ska kunna uppnå resultat och slutföra uppgifter.

## **Avsaknad av en relationsutvecklingsplan**

Nour och Weiss (2011) menar på att det måste finnas en plan genom att beskriva *vad*, *hur* och *genom vem*. Personens inställning till att utveckla sitt nätverk måste vara smidig, likt en snabb båt; ifall du kör åt fel riktning måste du snabbt kunna ändra riktningen. De menar också på att det inte går att förbättra sådant som inte mäts, är man med i en typ av nätverk är det av vikt att mäta resultatet av närvaron. Oftast är det möten av samma människor från gång till gång, både internt och externt på företaget, vilket innebär att personen behöver ställa sig frågan ifall dessa investeringar bidrar till att nå sina mål. En väsentlig anledning till att nätverken inte fungerar är för att aktörerna inte har en plan över vilka evenemang de ska gå på, vad dem vill uppnå medan de är där och hur de ska följa upp efter evenemanget (Nour och Weiss (2011)).

## **Brist på eftertanke och reaktiva insatser**

Att bygga relationer är något man måste *vilja* göra och inte något som känns som känns tvingande, i sådana fall finns risken att det sker mindre eftertanke bakom relationsbyggandet. Många gånger tänker man inte på vilka människor man möter och på vilket sätt de passar in i ens nätverk. Många gånger väljer vi att ignorera för att vi har fördomar, vilket kan innebära att många möjligheter istället går förlorade (Nour och Weiss, 2011). Nour och Weiss (2001) menar också att vi tenderar att nätverka med personer vi redan känner och att det lätt blir småpratande istället för att fokus på det som företagaren söker. Det bästa sättet att nätverka är istället att välja ut några personer redan innan träffen och sedan lägga fokus på dem. Skulle personen



inte visa sig vara lika relevant eller engagerad är det viktigt att artigt nätverka vidare, konversationen måste vara intressant eller produktiv. Tiden och förnuftet är tillgångar som inte kan förbrukas fel. Nätverkandet blir mycket mer produktivt om mål, strategier och taktik är förutbestämda.

Nour och Weiss (2011) beskriver också värdet av att upprätthålla kritiska kontakter regelbundet, och inte bara höra av sig när man behöver hjälp med något. Det gäller också att hålla kontakten för att på sätt veta hur man själv kan erbjuda sina tillgångar för motparten.

*“You have to build and nurture these relationships before you need them”*

Nour och Weiss (2011:46)

Att göra situationsanalyser är att hela tiden investera i sina relationer; var är jag nu, vad jag vill uppnå, vad händer ifall jag engagerar mig i det här och vad är nästa steg. Som alla investeringar behöver de utvärderas samt se till den avkastning som genereras (Nour och Weiss, 2001).

### **Vad får jag ut av det?**

Som nätverksaktör måste man hitta sätt att investera i andra personer, att på så sätt låna ut sina tillgångar och visa på det kvantifierbara mervärdet som du kan bidra med när de engagerar sig i dig. Ömsesidighet är en viktig faktor i relationerna som skapas, att inte enbart fokusera på sig själv och sin egen framgång. Nour och Weiss (2011) fortsätter förklara att många ställer sig frågan *“what’s in it for me?”*. De menar att denna typ av fråga får motparten att uppfatta motsatsen till ömsesidighet, samspelet påverkas negativt och personen riskeras uppfattas som falsk. Motparten tenderar att därmed inte vilja dela med sig av den känsliga informationen, eftersom de inte känner sig bekväma, har förtroende för eller helt enkelt inte tycker om personen. Istället





handlar det om att ”investera” mer i den andra personen genom att förstå dennes problem och utmaningar samt få personen att vilja lära känna dig bättre. Det handlar om att vända tankesättet, att tänka vad det är för typ av värde jag kan ge den här personen istället för vad den här personen kan ge för värde till mig.

Första steget i en nätverksrelation är enligt Nour och Weiss (2011) inte att se ifall det går att göra affärer, projekt eller be personen om hjälp. Första steget är istället att fråga sig själv ifall motparten förstår och värderar relationer samt ifall han eller hon kommer ge tillbaka ifall jag själv investerar. Det handlar om att ge och ta, ibland mer och ibland mindre. Det är dock enklare att fråga efter en tjänst efter att du själv har gjort en tjänst för någon annan. Nour och Weiss (2011) menar på att en bra regel kan vara att investera tre gånger och samtidigt inte förvänta sig något tillbaka, problematiken i detta ligger dock i att det inte funkar att investera lika mycket i alla sina relationer. Prioriteringen måste matcha målen kring relationen samt den individuella uppfattningen av ”return on relationship investment”.

## **Nätverkande med fel människor**

Personer med relevans är dem som ska läggas fokus vid, det vill säga hur relevant personen är i jämförelse med målen. Återigen handlar det om att investera tiden, engagemanget och tillgångar på rätt sätt. Nour och Weiss (2011) menar att det bästa sättet att göra detta är genom att hitta de inflytelserika personerna i ”centrum”, vilka beskrivs som experter på det dem gör, duktiga på att nätverka och att engagera samt påverka andra. Oftast jobbar dessa personer med många olika typer av människor och branscher och har en bredd av kontaktytor. När dessa så kallade medelpunktsmänniskor är identifierade gäller det att bli en tillgång för dem, och inte att börja med att



”ta”. En kritisk punkt för att utveckla relationerna är att hjälpa till istället för att ta hjälp (Nour och Weiss, 2011).

### **Misslyckande med att förse andra med slagkraftig information**

En vanlig anledning till att människor inte tycker nätverkande fungerar är för att de har investerat i sina relationer, men inte fått något tillbaka. Nour och Weiss (2011) menar på att detta kan bero på hur personen introducerar sig själv och vilken bild som då ges. Det handlar om att förstå hur en själv kan bli en tillgång för någon annan;

*“In this process, if you get to know me, understand my business, and learn what my challenges are, you can uncover ways to help me. And when you do, my next logical question will be: How can I help you?”*

Nour och Weiss (2011:61)

Ge människor den kritiska information de behöver för att kunna investera i dig. Det gäller också att vara förberedd på hur en själv ska förklara hur man kan bli en tillgång för att kunna hjälpa motparten (Nour och Weiss, 2011).

### **Destruktiva relationer**

När människor i ens nätverk bara ”tar”, men inte ”ger” är det viktigt att hålla dem på avstånd. Det betyder dock inte att kontakten ska sägas upp, men att den kan vara begränsad. Resurserna ska istället läggas på andra relationer som anses generera mervärde. Nour och Weiss (2011) menar även att dessa typer av människor sällan förändras till det bättre.

På samma sätt kan de relationer som bara ”ger” och inte ”tar” vara lika destruktiva. Dessa personer lägger sina egna behov vid sidan om för att



hjälpa andra, och har själva svårt för att be om hjälp, vilket leder till att många utnyttjar deras välvillighet. Det är då viktigt för motparten att inte ta dem för givet, utan visa generositet och att investera i dem tillbaka. Personen som ger, förlorar på sitt agerande då investeringar är ömtåliga, speciellt då han eller hon med störst sannolikhet inte kommer få något tillbaka för sin insats (Nour och Weiss, 2011).

Det gäller att hitta en balans mellan dessa två nätverkstyper, annars kommer de önskade resultaten bli lidande. Denna typ av person förstår att man måste investera, för att få en avkastning på den investeringen (Nour och Weiss, 2011).

### **3.4 Opportunism - mäta framgång**

Moeller (2010) anför att det existerar grundläggande problem som utmanar affärsnätverk, vilket är att samordna medlemmarna och deras mål och förväntningar. Moeller (2010) menar vidare att i fall det inte finns medlemmar som är kompatibla inom nätverket och Moeller (2010) menar på att det kan leda till ett opportunistiskt beteende men det kan även leda till konflikter mellan medlemmarna. För att minimera att opportunism sker i nätverket är det viktigt att det finns ett etablerat förtroende och engagemang. Val av vilka medlemmar som ska finnas i nätverket påverkar likväl prestandan för nätverket som engagemang och förtroende på grund av att utgör en unikheter i slag i nätverket. Åtaganden är en annan viktig aspekt då brist på engagemang kan ge upphov till opportunism men målet är att det inte ska finnas opportunism i nätverket.

Det finns ett antal olika element som leder till framgång i ett nätverk. Ett tillvägagångssätt för att mäta prestandan i samarbetet är att tillämpa en immateriell måttdimension hellre än att använda subjektiva mått som mäter



‘‘om målet är uppnått’’ genom sociala aspekter, som exempelvis sociala aspekter, känna gemenskap och skapa relationer. Andra mått på prestanda är tillväxt eller lönsamhet (Moeller, 2010).

Valet av medlemmar i nätverk ska kunna skapa värde för andra medlemmar och att de tillsammans ska kunna ge värde till nätverket. Valet av medlemmar är knutet till strategi och struktur och behov men det baseras också på kriterier som finansiella medel, kontaktnät och informationsutbyte. Det bör även baseras på en analys och utvärderingar av ovanstående kriterier (Moeller, 2010)

Kultur, struktur och strategi i nätverk löper risk att skapa potentiella konfliktområden och de finns risk att opportunistiskt beteende kan uppstå (Moeller, 2010). Att ha en delad kultur innebär enligt Inkpen och Tsang (2005) att normer och beteenden påverkar relationerna, finns inte en gemensam kultur kan detta bli problematiskt. För att det inte ska uppstå opportunistiskt beteende som kan skada förtroende och tillförlitlighet, är det viktigt att det finns kompatibilitet mellan medlemmarna. Det är således av stor vikt att det sker kontinuerlig utvärdering av befintliga medlemmar och dess potential för förutsättningar för att ha ett framgångsrikt nätverk (Moeller, 2010).

Tillvägagångssättet för att reducera risken för att det ska uppstå konflikter är att ha en strategisk passform för nätverket. Som innebär att alla medlemmar har ett likvärdigt behov av varandra och av varandras resurser med kompletterande mål och förmågor men även att alla har lika mycket makt. Målet med nätverket är att medlemmarnas avsikter och kompetenser ska stämma överens. Att nätverkets medlemmar delar samma uppfattning om

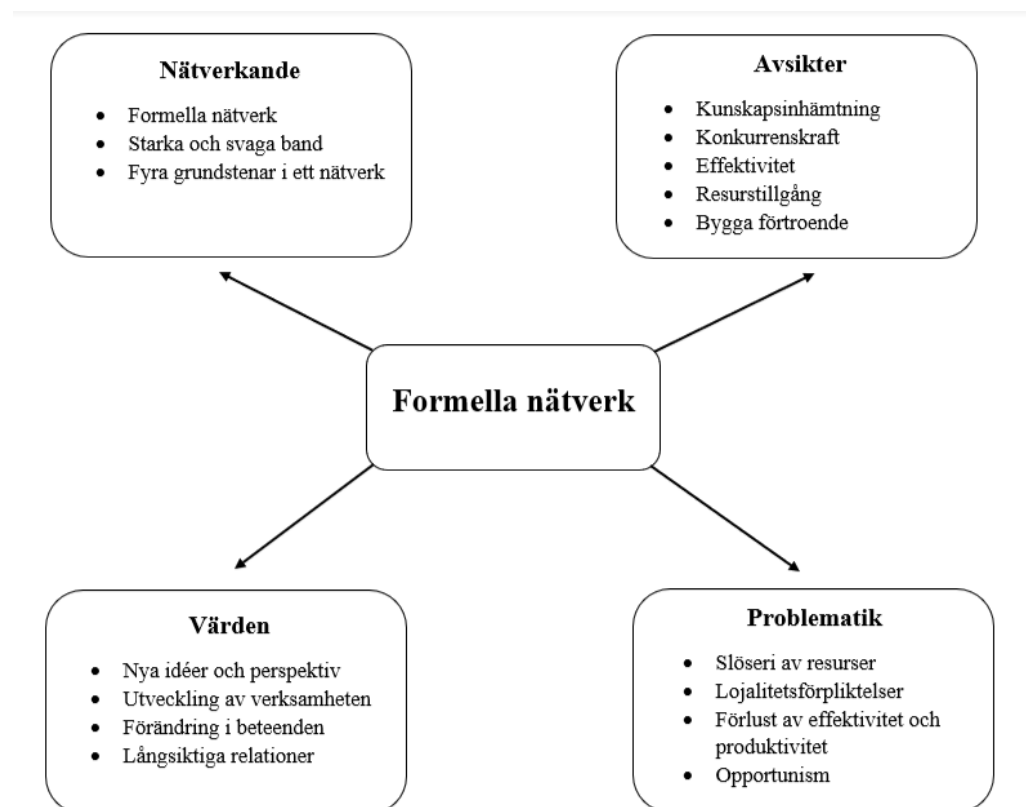


värderingar ger goda möjligheter till att medlemmarna kommer vara benägna att utnyttja synergier i nätverket (Moeller, 2010).

### 3.7 Sammanfattning av teori

Följande litteraturinsamling har gett grunden till de fyra teman som empirin bygger vidare på. Utifrån dessa teman har viktiga egenskaper framkommit, vilka kommer sammanfattas i modellen nedan. Temana kommer vidare användas även i analysen för att den röda tråden ska löpa vidare.

Vad vi sammanfattningsvis kommit fram till utifrån litteraturinsamlingen är följande:



Figur 3.3 Sammanfattande modell av litteraturgenomgången



Under rubriken nätverkande framgår det hur ett formellt nätverk definieras och vilka förutsättningar som behövs för att det ska råda ett fungerande nätverk samt vad det innebär att ha starka och svaga band. Vidare diskuteras de fyra grundstenarna som består av; tillit, jämlika relationer, tid och resurser samt externt stöd.

Avsikter berör vilka motiv det finns för företagare att gå med i ett nätverk där teorin menar att dessa är många och olika. I modellen sammanfattas de viktigaste avsikterna, där förtroendebyggande läggs extra mycket vikt vid då det är en förutsättning för att utveckla relationer.

Under rubriken värden fokuserar teorin på vilka värden företagare får ut av att vara medlem i ett formellt nätverk. Teorin lägger fokus vid att nya idéer och perspektiv genereras samt hur ett förändrat beteende och tankesätt kan ge värde. Även utvecklingen som kan göras i verksamheten, som annars hade varit svårt att genomföra. Teorin lägger även vikt vid de långsiktiga relationer som skapas från aktörerna i nätverket.

Sist framgår nackdelarna med affärsnätverkande som kan vara att resurser inte utnyttjas på ett optimalt sätt eller att aktörerna får ett för stort lojalitetsansvar gentemot varandra. Det finns ett antal anledningar som gör att affärsnätverk inte fungerar, som i sin tur bidrar till att effektivitet och produktivitet blir lidande. Dessa är exempelvis bristande målsättning och destruktiva relationer. Avslutningsvis diskuteras opportunist.



## 4.0 Empiri

---

*I detta kapitel sammanställs den information som samlats in via observationer och intervjuer och presenteras som en återberättelse. Alla respondenter kommer från olika företag, nätverksteam samt är i olika åldrar och stadier i livet. Intervjuerna presenteras genom de teman som även återfinns i teorikapitlet.*

---

### 4.1 Affärsnätverket BNI

Business network international (förkortat BNI) är ett formellt nätverk vars målsättning är att generera affärer för dess medlemmar. Grundtanken härstammar från idén "Givers Gain" där medlemmarna som ger, får tillbaka. Nätverket består av ett team med företag från olika branscher som ska skapa en dynamisk grupp med många olika kompetenser. BNI utbildar även i hur medlemmarna kan stärka sitt eget varumärke och hur de kan framföra sin egen kundnytta så de kan skapa de bästa affärsmöjligheterna. De aktiviteter som medlemmarna ska utföra utöver att gå på mötena för att nätverka och pitcha sig är att ha one-to-one, vilket innebär att de bokar in möten för att träffas två och två och diskuterar affärer. De förväntas även ge referenser till varandra som är en kontakt som en medlem har sökt att hen vill komma i kontakt med. Referenser är kontakter i sitt egna kontaktnät som man ger till en annan medlem för att ringa och göra affärer med. Teamets fokus är även att skapa tillit till varandra inom teamet och bygga förtroende genom bland annat one-to-ones. Det är för att teamet ska förstå varandras kundnytta så de kan rekommendera varandra. Varje team är uppbyggt av flera olika branscher för att skapa en bredd, det finns bara en medlem per yrkesområde för att en konkurrenssituation inte ska uppkomma (BNI.nu, 2019). I Växjö finns det två BNI-team med samma grund men olika karaktärsdrag., vanliga fall är de 18 medlemmar. Teamet presenterade att de



under de tre senaste månaderna gett varandra 40 referenser/affärsmöjligheter, haft 55 gäster på besök och 40 stycken one-to-one möten. Under de senaste 12 månaderna hade teamet tillsammans genomfört affärer för 5 609 921 kr, vilket ger en genomsnittlig intäkt på 350 224 kr per medlem.

Vid minglet efter mötet observerade vi hur medlemmarna integrerade med varandra, minglade och själva berättade om relationerna de knutit till varandra. När minglet började var det medlemmar som var nyfikna på oss och självmant gav oss sina kontaktuppgifter för att de ville ställa upp på intervju. Flera berättade även om att de hade varit verksamma i nätverket länge och då hade byggt upp bekanskap med varandra under många år.

## **4.2 Rapport från observationer**

### **4.2.1 BNI team 1**

Mötet vi deltog i pågick mellan kl 6.45–9:00 och inkluderade frukost, mingel och presentationer. BNI nätverket har en tydlig struktur med teamledare, teamkoordinator, informatörer och besöksvärdar som var verksamma i sin roll under hela mötet. BNI är uppdelade i team om ett par personer med företag från varje bransch. I detta team var det 16 stycken närvarande, i vanliga fall är de 18 medlemmar. Teamet presenterade att de under de tre senaste månaderna gett varandra 40 referenser/affärsmöjligheter, haft 55 gäster på besök och 40 stycken one-to-one möten. Under de senaste 12 månaderna hade teamet tillsammans genomfört affärer för 5 609 921 kr, vilket ger en genomsnittlig intäkt på 350 224 kr per medlem.

### **4.2.2 BNI team 2**

Det andra mötet vi deltog i inleddes med en lunch och presentationer samt efterföljande mingel. Under presentationen presenterades de monetära värden som teamet fått av BNI. Värdena gällde för hela teamet och var uppmätta





under 12 månader. Referenserna som medlemmarna gett varandra uppgick till 270 stycken, antalet gäster som hälsat på var 148 stycken, one-to-one möten hade genomförts 381 gånger, de uppmätta affärer som registrerats var 5 164 212 kr. Det monetära genomsnittsvärdet per medlem blev således 271 800kr.

I detta team är det 18 medlemmar vilket var ett högre antal än team nr 1 och det var även fler kvinnor än i det andra teamet. Att det var fler medlemmar av olika kön gjorde att gruppen blev mer dynamisk uttryckte flera av mötesdeltagarna till oss. Vid detta tillfälle var det inga medlemmar som kom fram till oss självmant. Vi fick, i jämförelse med team 1, göra en större ansträngning för att komma i kontakt med deltagarna genom mingel. Vi observerade återigen hur deltagarna integrerade med varandra. Vi talade bland annat med två medlemmar som hade varit med längst i den nuvarande gruppen och de beskrev att de även delade kontor vilket gjorde att de hade en extra stark god relation till varandra.

### **4.3 Intervjuer med befintliga medlemmar**

I följande avsnitt kommer intervjuer presenteras som har genomförts med personer som i dagsläget är medlemmar i ett eller flera nätverk. Intervjuerna är uppdelade i teman; hur respondenten ser på nätverkande, vilka avsikter som finns med att vara med i det formella nätverket, de upplevda värden som finns kopplade till medlemskapet samt vilken eventuell problematik som finns kopplade till formella nätverk.

#### **4.3.1 ”Magnus”**

*Företaget som Magnus jobbar för är med i flera nätverk, uppsatsen kommer dock utgå från ett utav dem då de övriga inte finns inom ramen för studiens avgränsningar.*



## Nätverkande

Magnus är VD och grundare för ett företag baserat i Växjö med 8 anställda. Företaget är medlem i ett av BNI-teamen i Växjö samt tre andra nätverk.

Att nätverka innebär för Magnus möjligheten till att få viktiga och värdefulla erfarenheter från andra entreprenörer som har åstadkommit mer än vad han själv har hunnit med. Det innebär också möjligheten till att knyta potentiella kontakter och hitta eventuella samarbeten, få ingångar till fler nätverk och företag där de kan få in en fot. Därigenom kan de hitta eventuella kunder och samarbeten, med andra ord affärsmöjligheter.

De viktigaste grunderna för ett fungerande formellt nätverk är engagemang och *'give and take'*. Magnus tror att många ser dessa nätverk enbart som ett sätt att få kunder och hitta nya affärer. Det är minst lika viktigt att man själv som företag ger någonting i form av kontakter till personen som du nätverkar med och att du ser det som ett utbyte, att det inte bara är en möjlighet till att få nya kunder utan ge någonting tillbaka. Både i form av erfarenhet men också genom att bjuda på sitt egna nätverk och de kontakter som skapats under tiden. Det är något som Magnus anser att företaget uppnår till viss del. De jobbar med att bjuda på sina kontakter och hitta *'leads'* eller en *'referens'* (en ingång någonstans som kan leda till något, exempelvis att en medlem rekommenderar en annan medlem till en extern nätverksaktör) till de andra i nätverket. Utmaningen med BNI har dock varit att de har haft mycket kunder i Stockholmsområdet vilket gör att det har varit svårt att hinna med att kunna gå på möten varje vecka eftersom de har varit bortresta. Det har därmed varit svårt att följa upp och hitta referenser till de andra i teamet - *'Jag hade egentligen velat göra det mycket mer för att verkligen känna att vi får ut någonting av det och att vi också ger någonting tillbaka till dem som sitter i teamet'*.



För att prestera bra i BNI menar Magnus att man behöver lägga minst tre timmar i veckan inklusive själva mötet som är ungefär 90 minuter. Utöver mötet innebär det att ha one-to-ones, fundera på passande referenser och ringa samtal.

## **Avsikter med formella nätverk**

Företagets koppling till BNI började med att företaget satt som representanter för ett samarbetsföretag som var medlem i teamet och ‘talade för dem’.

Dels för att de fick betalt för att göra detta och för att de kände att de också borde få ut något av BNI då det representerade företaget får det. Då det representerade företaget inte fokuserade sin marknad i Växjö så valde de att inte längre sitta med i BNI trots att de betalat medlemsavgift för ett år, vilket ledde till att Magnus företag tog över deras plats. Anledning till att företaget gick med i det formella nätverket (BNI) var för att synas mer och få mer affärer helt enkelt. Just nu befinner sig företaget i en fas där de ska avgöra om de ska gå ur eller stanna kvar tills abonnemanget löper ut.

Vi ställde frågan kring om BNI motsvarade deras förväntningar och svaret var att baserat på vad företaget har gjort för ansträngningar och hur mycket tid och engagemang de har lagt ner på nätverket så har det motsvarat deras förväntningar. De har försökt göra så mycket de bara kan på den tiden de har varit i Växjö - *‘Det vi har lagt ner och vad vi har fått tillbaka har varit en ganska bra balans’*. Detta mäter de genom att se vilka referenser de har fått från nätverket och vilka av dessa som de fortfarande jobbar med samt hur mycket exponering de har fått. Därefter görs sedan en sammanvägning av detta.

När Magnus och hans företag avgör vilka nätverk som de ska gå med i så ser de till vad för potential det finns kopplat till nätverket. Magnus uttrycker



dock att avgöra detta är jättesvårt, med tanke på att han gärna vill vara med på så mycket som möjligt men samtidigt måste avgöra vad som är bäst att lägga fokus på just nu. De har blivit bättre på att tacka nej än vad de var i början, vilket han tror är en bra egenskap i början av en start-up, men förr eller senare måste man lära sig att inte tacka ja till allt vilket även gäller sådant som sker utöver nätverk.

## Värden i formella nätverk

Värdet som företaget ser med nätverket är att man får varma referenser, ett större nätverk och möjlighet till att exponera sitt företag varje vecka inför medlemmar och de gäster som är där- *“Det kan till exempel vara att din nästa kund kommer som gäst till ett möte eller en potentiell samarbetspartner, du vet liksom riktigt aldrig vad ett möte kan ge dig”*. Det syns även utåt sett att företaget är med i BNI för att det postas på sociala medier bland annat. Nätverket kan ge ganska mycket, menar Magnus på. Ett ytterligare värde företaget får ut är kunskap, på BNI sitter många rutinerade säljare med längre erfarenhet som kan göra att Magnus blir ännu bättre genom exempelvis en one-to-one-träff. Det är även trevligt på ett personligt plan, ett skönt gäng och högt i tak med en skämtsam miljö. Ur ett rent affärsperspektiv tycker företaget att de har fångat värdena rätt bra.

Magnus anser inte att de investerar mer värde i nätverket än vad de får ut av det, utan att de får mer tillbaka, då har företaget ändå inte använt den fulla potentialen. Magnus förklarar vidare att medlemskapet i BNI inte hade varit en klockren investering att göra från början eftersom de ofta är bortresta och inte kunnat medverka på alla möten. Trots att de inte har utnyttjat det fullt ut så har de ändå fått ut mer värde.

Magnus uttrycker samtidigt att detta kan vara svårt att mäta. Ett sätt att mäta på är i monetärt värde, där företaget just nu håller på med en stor kund som



de fått via BNI-nätverket- *‘så mycket som medlemskapet kostar för oss på ett år skulle den kunden ge oss per månad’*. De kunder som företaget har fått och får betalar av medlemskapet i teamet. Med tanke på de kontakter och nätverk de har fått skulle Magnus säga att nätverket definitivt ger dem värde. Det handlar inte bara om intäkterna man får utan också om kunskap.

BNI har dock en ”startsträcka”, det krävs att företagen är med ett tag för att få ut något av det, företagen måste gå dit varje vecka och ge ganska mycket tillbaka i form av referenser. Magnus beskriver att han fokuserade extra mycket på att ge referenser till dem andra medlemmarna i början och att de andra då såg och förstod att Magnus gav istället för att endast ta. När detta händer vill man automatiskt ge något tillbaka. Magnus fick dock inga referenser förens efter ungefär ett halvår, och det tror han beror på att de andra behöver bygga upp ett förtroende först och se vem man är som person. Magnus menar på att man inte ger en referens till någon man precis träffat, utan att det tar ungefär två veckor. Efter ungefär två månader kan man ge de så kallade ”varma” referenserna. Förtroendet måste byggas upp eftersom man går i god för den personen. På samma sätt vill man vara säker på att det företag som Magnus rekommenderar också gör ett bra jobb, det handlar likaväl om ens egna varumärkesbyggande.

Hur företaget får användning av de kontakter som byggs via BNI för att främja affärsverksamheten menar Magnus är samarbeten som startats därigenom, direkta kundkontakter och marknadsföring. Av dessa aspekter är det mest kundkontakter som genereras via BNI, samarbeten vill de inte ha för mycket av eftersom det endast funkar att ha ett visst antal för att det ska bli bra samt för att man ska kunna följa upp och se till så att samarbetet verkligen används - *‘Kunder kan man ju aldrig få för mycket av’*.



När vi ställer frågan kring huruvida Magnus ser nätverksträffarna som arbetstid eller inte så är han snabb med att besvara frågan som arbetstid, all hans vakna tid är nämligen arbetstid. Han menar dock att nätverksträffarna ses som en del av den roliga arbetstiden, det känns inte som man jobbar på samma sätt.

## **Problematik kring formella nätverk**

Magnus anser att det är svårt att svara på vilka brister eller svårigheter som finns kopplade med att vara medlem i ett formellt nätverk - *''alla nackdelar är sådana grejer som måste vara nackdelar på något sätt... det är svårt att säga några klockrena nackdelar''*. Magnus kommer fram till att en nackdel kan vara att man måste hålla sig ajour hela tiden, speciellt eftersom företaget är med i flera olika formella nätverk, vilket kan vara jobbigt och pressande. Exempelvis kan det vara att känna pressen att hitta ersättare till BNI och att det finns många åtaganden som exempelvis fasta punkter och tider. Detta kan vara svårt för en start-up att ha eftersom de måste vara mer flexibla än större företag då de inte har ”råd” att förlora en potentiell kund vilket ett stort företag har på ett annat sätt- *''Kommer liksom IKEA till oss eller HM och vill ha ett möte med oss så måste vi ge ett möte så fort det bara går''*.

Vid frågan kring huruvida Magnus och hans företag ställer sig till ifall han hellre vill göra affärer med någon utanför teamet fast samma typ av företag finns inom teamet svarar han att det är svårt att avgöra vilket han skulle välja. Han beskriver hur detta krockar med hans personliga värden respektive BNIs värden, eftersom att man i nätverket ska ge referensen till den i teamet som kan erbjuda den typen av tjänst eller produkt. Magnus själv tror på att han vill erbjuda de kontakter han har till de han tror är bäst för dem.

*''Hör jag en start-up som behöver en utvecklare och jag vet att utvecklaren i BNI tar mycket mer än vad start-upen kan betala så skulle jag inte ge den*



*referensen eftersom det ändå skulle vara slöseri med tid för båda två. Då skulle jag hellre ge den till ett företag som kan gå ner i pris... för jag vet att detta skulle hjälpa den här start-upen mer än vad utvecklaren i BNI-teamet kan göra. Jag tror mer på det''.*

Magnus tror inte att de övriga i teamet hade blivit glada över ovanstående resonemang, men står ändå fast vid detta. Likadant gäller ifall Magnus behöver en tjänst själv som redan finns i teamet, men som han kan hitta bättre i sitt egna personliga nätverk. Han skulle dock först försöka få till en deal i BNI teamet. BNI eftersträvar att få in personer som är duktiga på det dem gör och då blir det automatiskt lätt att ge en ärlig rekommendation.

Företaget är som tidigare nämnt med i flera olika nätverk, både nationellt och internationellt. De har just nu inga planer på att satsa på endast ett nätverk utan dem försöker 'plocka russin' från alla nätverken. Magnus uttrycker att de dock funderar på att gå ur BNI, men inte för att de inte tycker det är ett bra nätverk utan för att företaget inte är lokala- '*BNI tror jag är bättre ifall du är en lokal spelare än om du är en nationell och internationell spelare, som vi är på sikt''*. De som sitter i BNI teamet kan främst ge referenser i Växjö vilket gör att det blir begränsat för företags del, enligt Magnus. Han återupprepar utmaningen med att vara med varje möte och att hitta ersättare som en ytterligare anledning till att de funderar på att gå ur. Det är bra att ha en ersättare där, men de ger inte så mycket i sig, eftersom de inte jobbar med nätverket kontinuerligt. Ska man få ut så mycket som möjligt av nätverket måste dem själva vara där så ofta det bara går och jobba aktivt.

#### **4.3.2 "Ivar"**

*Företaget som Ivar jobbar för är med i flera olika nätverk, uppsatsen kommer dock utgå från två utav dem då de övriga inte sträcker sig inom ramen för studiens avgränsningar.*



## **Nätverkande**

Ivar har ansvar för personal och försäljning på företaget som han till stor del äger, med 8 anställda. Företaget är främst aktiva inom BNI, där de suttit med sen starten av teamet för ungefär 12 år sedan samt Rotary.

För Ivar innebär nätverkande i grund och botten att träffa nytt folk. Han beskriver att han har breddat sitt kontaktnät mycket sedan starten av BNI och det är även en anledning till varför företaget är med i flera olika formella nätverk. Har man verksamhet lokalt i Växjö måste man som företagare ha koll på vad som händer runt omkring, och det får man reda på genom att träffa och lära känna folk enligt Ivar.

De viktigaste grunderna till att formella nätverk ska fungera är nyfikenhet och intresse av andra människor. Detta uppnås genom one-to-ones där medlemmarna träffas och lär känna varandra bättre, vilket Ivar dock inte är så aktiv med. Ju mer man känner varandra desto mer förtroende byggs upp under tiden- *''Givers gain, den som ger han får''*. När BNI teamet startade kändes det mer som en sekt, det grundade sig mycket i de amerikanska traditionerna, där nätverket grundats, där det exempelvis var mycket applåderande som Ivar tycker att teamet nu har tagit bort för att göra det lite mer *''svenskt''*.

## **Avsikter med formella nätverk**

Anledningen till att Ivar är med i olika nätverk är för att skapa långsiktiga relationer - *''Ju mer folk man lär känna desto större chans är det att dem tänker på en när behovet uppstår och det är likadant med BNI''*. Han fortsätter med att förklara att det finns de som går med och direkt försöker sälja men att de också lämnar teamet tidigare. För företagets del är det mer





långsiktigt men vissa andra ser det mer som en möjlighet till att 'mjölka ur' så mycket det bara går och sedan lämna.

Anledningen till att företaget gick med i BNI från första början var för att på sikt få nya kunder vilket är avsikten med alla nätverken de är med i. Man träffar folk och förhoppningsvis ska detta mynna ut i att det blir en kund. Ivar beskriver dock att han inte har ett tydligt mål men att de har fått kunder via BNI och att det har betalat sig är han säker på, dock har han inga siffror på det. Det som har betalat sig sämst är Rotary. Anledningen till att de gick med i Rotary var återigen för att träffa nytt folk som ska mynna ut i nya kunder. Anledningen till deltagandet var också att göra affärer, men att det har blivit lite tvärtom istället - *"Jag har upptäckt att det är lite fullt att prata affärer utan att det är mer välgörenhet och välgörenhet kan man inte göra om man inte gör affärer"*.

Ivar är tydlig med att medlemskapet i Rotary inte har motsvarat deras förväntningar och han har ifrågasatt varför de ens är kvar. BNI handlar mycket om vad man som företagare gör själv och han skulle inte säga att han är besviken, hade han gjort mer så hade han fått mer tillbaka också.

## **Värden i formella nätverk**

De värden som Ivar ser med BNI är att man lär känna varandra eftersom teamet träffas varje vecka, det blir nästan som en slags kompisrelation. Han beskriver att de exempelvis har åkt på resa ner till Berlin utan koppling till nätverket i sig, men att *"kompisrelationen"* inte blir så djup *"eftersom att alla redan har sina egna kompisar, det här är ändå mer business"*. Ett annat värde när det gäller BNI är utbildningar. Exempelvis har han lärt sig och blivit tvingad till att prata inför folk, som han tycker är jobbigt. De har haft utbildningar inom detta, men eftersom han gör presentationer så ofta så lär man sig av det. Han beskriver också att man får energi av att vara med i



nätverken. Inom Rotary kan det vara föreläsare som man annars inte hade kunnat komma åt och lyssna på utan att vara medlem.

Företaget mäter inte den investerade tiden och pengar som spenderas på de formella nätverken. I intervjun blir det tydligt att Ivar inte riktigt har reflekterat hur mycket tid han lägger på nätverken, men att det blir en hel del vid närmare eftertanke. Ivar kommer fram till att BNI kräver ungefär tre timmar i veckan, detta är dock tid som läggs innan arbetstid eftersom mötena alltid är tidigt på morgonen. Det innebär å andra sidan att Ivar brukar gå hem lite tidigare på eftermiddagarna samma dag som träffarna är. Han beskriver hur nätverksträffarna måste ses som arbetstid och att han därför kan gå hem tidigare.

Ivar beskriver att kontakterna i nätverken används som ”dörröppnare” för att komma in på något företag. På BNI kan man göra en specifik sökning hos de andra deltagarna för att exempelvis komma i kontakt med Håkan på Maxi i Växjö, då kan den i teamet som har Håkan i sitt övriga nätverk ringa och förbereda Håkan på att någon från teamet kommer att kontakta honom. På det sättet blir det sen mycket lättare när parterna kommer i kontakt med varandra, det slipper bli ett ”kallt samtal”. Det är en stor del av hur kontakterna används.

Medlemmar bör vara med ungefär ett år innan de känner att de får ut någonting av BNI och lärt känna samt skapat förtroende för dem inom teamet menar Ivar. Medlemsavgift betalas årsvis, och det finns de som går ur efter bara ett år för att de inte har fått ut något. Då menar Ivar på att de kanske skulle väntat ytterligare ett år till för att det skulle generera något. Han tror att andra anledningar till varför företag går ur är naturliga förklaringar- *“Folk byter jobb eller har mycket att göra, nu när vi har haft högkonjunktur har vi till exempel inte snickare och elektriker men de har ju häcken full så*



*de har inte tid. Sen när det börjar bli lugnare kanske de går med igen, så har det sett ut historiskt*’. Ivar berättar att det brukar gå i omgångar när företag drar sig ur nätverken, men det finns ingen statistik på detta.

## **Problematik kring formella nätverk**

Företaget har via BNI fått några stycken exempel på affärer som genomförts via formella nätverk. En kund har de haft sedan 10 år tillbaka som Ivar berättar kommer från BNI. Företaget var en gång ute på roadshow med sitt powerteam där de bjöd in olika företag till frukostmöten i olika städer, därifrån fick de en kund som har funnits sedan lång tid tillbaka. Han fortsätter förklara att BNI har olika grupper som är indelade efter bransch som har samma typ av inköpare, dessa kallas för powerteams. Tanken med powerteamen är att dessa ska träffas utöver mötet varje vecka för att hjälpa varandra att hitta affärer. Ivar menar dock på att det är en fråga kring hur ofta detta faktiskt görs, i bästa världar ska powerteamen träffas en gång i veckan eller en gång i månaden. Situationen för hans egna powerteam är förändrad då de förut träffades utöver mötena, men nu har det uppstått en konkurrenssituation mellan Ivars företag och ett annat. Han beskriver att det därför har uppstått en *’tryckt, konstig stämning. Powerteamet har därför splittrats lite, man kan inte sitta med i samma när man är konkurrenter*’. Det konkurrerande företaget presenterar inte den produkt som är likadan, utan presenterar istället att de jobbar med andra bitar och har andra produkter men Ivar vet om att de har den konkurrerande produkten ändå- *’Sen vet man bakom när kundbesöket sker att dem presenterar produkten, givetvis*’. Om det företaget hade sökt in idag med den befintliga konkurrerande produkten hade de aldrig godkänts- *’Idag hade jag aldrig godkänt det, men företaget har tagit in det efterhand*’. Det finns inga konkreta regler kring ifall man börjar med något som är konkurrerande under tiden som företaget är medlem, men bara man sköter det snyggt tycker Ivar. Han tycker det känns konstigt, men att det inte behöver införas några regleringar kring det, utan



snarare visa att man som företag kan erbjuda en bättre produkt eller erbjudande.

Ovanstående situation beskriver Ivar som en problematik med att vara med i BNI, men har svårt att se andra brister med det. En brist som han ser med Rotary är att det inte ger företaget någonting, och skulle inte BNI ge något skulle de överväga att gå ur. Tankarna finns alltid att gå ur Rotary men det är lätt att det går ett år till eftersom det inte är så stora pengar som krävs där. Ivar menar på att Rotary från början var tanken att vara ett affärsnätverk med en person från varje affärsområde. Det gjordes väldigt mycket affärer förut enligt tidigare medlemmar, dock har dessa blivit pensionärer och idag är det väldigt mycket offentliga organisationer och andra intressen som han menar gör det svårt att göra affärer med som privat aktör.

På företaget gör de inga egna mätningar på vad de får ut av BNI- *‘det bara rullar på’*.

Vid frågan kring huruvida Ivar och hans företag ställer sig till ifall han hellre vill göra affärer med någon utanför teamet fast samma typ av företag finns inom teamet svarar han att man har sina gamla kontakter, men att mycket affärer har gjorts med medlemmar som varit med i BNI. Det blir smidigt att välja de som är med i teamet. Ivar beskriver dock att magkänslan alltid går före ifall han känner att något företag utanför teamet känns bättre av någon anledning, än ett företag inom teamet. Han tycker det är svårt att svara på hur han skulle gjort ifall situationen skulle vara tvärtom när det gäller att rekommendera en annan person något företag innanför teamet alternativt ett bättre alternativ utanför teamet. De har inte varit med om den situationen. Ivar berättar att de alltid har svårt att välja vilka firmabilar de ska ha eftersom de har många kunder som är bilhandlare, man går då inte runt och får offerter från de olika kunderna utan man gör köpet lite vid sidan om i tystnad. Han menar dock att det kan orsaka en viss irritation hos aktörer i nätverket.



### 4.3.3 ”Lena”

*Lena är med i tre olika formella nätverk, uppsatsen kommer utgå från alla dessa då de sträcker sig inom ramen för studiens avgränsningar.*

#### **Nätverkande**

Lena är delägare i företaget sedan 1,5 år tillbaka. Företaget består av henne och tre andra personer. Mötet ägde rum på deras kontor i Växjö och vi alla slog oss ner på deras rum på kontorshotellet. Vi började med att ställa frågor om deras företag och affärsidé för att komma igång med samtalet. Företaget är med i affärsnätverken BNI, Blenda och Rotary. I BNI har de bara varit med i ett par månader, i Rotary har de varit med i ett par år och i Blenda gick hon med när de startade för 10 år sedan.

Lena tycker att seriositet och förtroendekapitalet är de viktigaste grundstenarna för att ett nätverk ska kunna fungera.

#### **Avsikter med formella nätverk**

Anledningen till varför de gick med i nätverk var enligt Lena för att träffa folk, få inspiration av andra företagare som är i andra branscher men som ändå sitter i samma båt som företagare. Hon nämner ett exempel från nätverket Rotary där man ger varandra tips. Hon tycker det är bra att man hjälper varandra och att det är helt gratis att få tipsen från andra i nätverket. Hon nämner även att det är många som besitter mycket arbetslivserfarenhet och gärna delat med sig av det.

I två av nätverken har hon varit med under en längre tid och där har det gett affärer som har gett ringar på vattnet. I det andra har det inte varit så länge så det har inget gett några affärer än men de är övertygade om att det kommer göra det längre fram. Lena trodde att det tar ca 3 månader



innan ett företag får avkastning från nätverkande. Hon trodde det berodde på att det tar så lång tid innan man får affärer och referenser från de andra medlemmarna i de olika nätverken. Lena menade att det berodde på två saker; att man inte tillräckligt klar i sin pitch, varför man gör skillnad för kunderna, *'vårt why'* till de andra medlemmarna. Eller osäkerhet från de andra medlemmarna att de inte känner varandra tillräckligt än.

## Värden i formella nätverk

På frågan om vilka andra värden som det ger att vara med svarar hon att det ger trygghet, lära känna människor. Det är värden som betyder mycket för henne. Hon menade att det dels ger ett personligt värde för henne själv i kombination med att det ger marknadsföring att lära känna folk - *'Give them something to talk about'*. Hon vill att de personer som hon talar med ska ha hennes företag i åtanke när en kund nämner att de behöver ett tjänst likt deras. Vidare så frågade vi varför de gick med i nätverken och Lena beskrev då att anledningen till att de gick med i Blända var för att samla kvinnor från ledande befattningar i Växjö för att de skulle vara till stöd och hjälp till varandra. Anledningen till varför de gick med i Rotary var från början för att göra affärer och BNI likaså.

Hon anser att alla värdena är uppnådda i Blända på grund av att relationerna och stämningen i den gruppen är varm och trygg. Värdena blir inte uppnådda till samma grad i Rotary för att det är olika åldersgrupper samt att alla inte har samma anledning med att vara där. Lena menar att hon då kan bli otålig då mycket tid läggs på att tala om annat än affärer.

Lena säger att de inte mäter vilken monetär avkastning de får av sitt nätverkande men att de får kunder från Rotary och Blända. Men hon belyser att hon försöker se vad det ger dem ungefär en gång om året. Hon svarar även att de inte kommer att räkna med timmarna de lägger på att nätverka,



men de ser det som arbetstid. Hon säger att om det skulle vara någon av de anställda som skulle nätverka skulle de räkna in de men hon svarar att hon inte räknar med det för att det inte påverkar förlorad tid från kund för att mötena ligger på morgonen eller på kvällen. Vi frågade hur mycket tid hon lägger på att nätverka per månad och då sa hon att det tar ca 1-2 arbetsdagar per månad.

Vidare frågade vi om Lena kunde ge ett exempel på affärer som har genererats tack vare nätverken. Via Rotary har de fått kunder tack vare de som har kommit och föreläst hos dem och att hon själv har haft föreläsningar på Blända om deras specialområde. Det har lett till att medlemmarna köpt deras tjänster och på de sättet har nätverket genererat uppdrag.

Hur företaget får användning av de kontakterna som de får via nätverken är genom att de kommer åt deras kontakters kontakter genom att marknadsföra sig och få fler att veta vilka de är och hoppas att de ska vilja ta kontakt med dem.

## **Problematik kring formella nätverk**

Lenas teori kring varför personer väljer att lämna nätverk är tiden. Det tar tid att vara på möten då alla nätverk bygger på en fysisk närvaro. Det kräver tid utöver det som one-to-one och utbildningar, då ställer hon sig frågande till om det är värt det och säger att hon måste utvärdera om det är värt de timmarna gentemot vad det ger. Så att många går ut är för att medlemmar inte räknar hem avkastningen. På frågan om varför hon tror att medlemmar inte vill gå med är för att många drar sig för att mingla och att de av samma anledningar väljer att gå ur.

På frågan om hur de skulle resonera kring att samarbeta med någon i de formella nätverket kontra någon som inte är med i nätverket så svarar hon att



det handlar om kundvärdet. Vidare frågade vi om de skulle rekommendera en medlem i nätverket åt en kund eller inte om de visste att någon annan skulle göra så svarade hon tveklöst nätverket, på grund av det förtroende som har byggts upp.

Lena har hittills inte känt sig manad att gå ur nätverken då hon och hennes företag i dagsläget känner att det ger det så pass mycket värde. Dels det personliga att träffa nya kontakter, inspirerande människor och att marknadsföra företaget. Dessutom så är hon övertygad om att kontakterna i det formella nätverket kommer att ge tillbaka ju mer tid de lägger i nätverket, men hon säger också att det räcker med tre stycken nätverk i dagsläget.

#### **4.3.4 “Oskar”**

*Företaget som Oskar jobbar för är med i fem olika nätverk, uppsatsen kommer utgå från alla dessa då de sträcker sig inom ramen för studiens avgränsningar.*

#### **Nätverkande**

Vi mötte Oskar en solig fredagsmorgon i april på företagets kontor i Växjö. Oskar var på strålande humör efter att precis avslutat en affär. Han visade oss runt i lokalerna och bjöd på kaffe innan vi slog oss ner i en grupp med fåtöljer. Han beskrev sin roll som säljare på företaget och att han tycker om att jobba med något där man till stor del får bygga relationer. Vi kommer in på ämnet för intervjun, deltagande i formella nätverk och Oskar beskriver att han och hans kollegor deltar i flera formella nätverk, både i form av BNI och affärsnätverk kopplade till idrottsföreningar i Växjöregionen - Växjö Lakers, Östers IF, Vipers och Växjö DFF.

#### **Avsikter med formella nätverk**





Oskar beskriver att den avsikt som finns med att vara med i formella nätverk är att de tycker det är roligt och att i verksamheten jobbar de mycket med just kundrelationer, hade de bedrivit en annan typ av verksamhet hade det kanske inte varit lika aktuellt att vara medlem i ett nätverk. Kunderna är hela tiden återkommande och täta relationerna parterna emellan är därmed viktigt, och då kan man via nätverken vårda kunderna på ett annorlunda vis. En annan avsikt är att de har mycket kontakter de kan dela med sig av till de andra i nätverket, eftersom de jobbar med ungefär 700 kunder vilket är ett stort nätverk bara det. Därför tror Oskar att företaget kan tillföra mycket med sitt egna nätverk. Han menar på att målsättningen är densamma i alla nätverken de är med i.

Nätverken har motsvarat dessa förväntningar, menar Oskar. Han beskriver att inom BNI är de noggranna med att mäta affärerna. Medlemskapet kostar 12 000 per år och företaget hade fått affärer för 187 000 via BNI, då är inte kostnaden för arbetstid inräknat som lagts på nätverksträffar vilket Oskar försvarar med att det för honom och företaget är ett form av säljmöte. Därmed ser dem hur viktigt det är för dem, men däremot kan Oskar förstå att andra företag behöver hoppa av för att de exempelvis inte har fått några affärer. Vissa av dessa får kanske inte några kunder på grund av vilken typ av affärsverksamhet som bedrivs och då är det förståeligt att de inte vill lägga 12 000 på nätverket. Han fortsätter beskriva att han var tveksam till BNI till en början eftersom det var så mycket enmansföretag som han då inte trodde kunde ge honom så mycket relationer att använda sig av, vilket visade sig vara fel - *‘Alla har nytta av varandra på något vis’*.

## **Värden i formella nätverk**

På frågan om värden som kan upplevas av att vara medlem i nätverk men som inte är monetärt mätbara beskriver han det för honom är viktigt att nätverken han befinner sig i har ett vänskapligt team och att han ofta lämnar



en nätverksträff med en känsla av att ha fått en “push” - mer energi och möjligheter att ta sig an jobbet. Utöver det upplever Oskar att han får en utökad grupp av arbetskamrater där de stöttar och hjälper varandra. Han understryker även att han tror att den sistnämnda aspekten är ännu viktigare för enmansföretag.

Nätverken anser han alla vara mycket viktiga för företagets verksamhet i form av den försäljning som kontakterna de skaffar genererar. Han beskriver att BNI och Växjö Lakers Affärsnätverk genomsyras av ett stort engagemang av både dess arrangörer och medlemmar, något han menar är en viktig del för att få ut så mycket värde som möjligt av sitt deltagande. En annan viktig del beskriver Oskar vara närvaron i nätverken, att medlemmarna är på plats, att de alltid kommer i tid och är mentalt närvarande under mötet. Han menar att nätverkets ledning bör vara lyhörda och se till gruppens behov när det kommer till vilken dag såväl som tid gruppen ska ses, detta kan även variera med tiden och hur gruppens medlemmar byts ut och då är det positivt att vara benägen att tänka om. Ett aktivt engagemang och hög närvaro menar Oskar är viktigt då man får lika mycket, om inte mer, tillbaka.

*“Det skulle nog vara väldigt mycket svårare att komma upp i marknadsandelar om man inte är aktiv i ett nätverk”*

På Oskars företag mäter de noggrant vilka affärer som görs via nätverken de befinner sig i och vilka som görs på annat sätt. Ledningen för det rikstäckande företag som Oskars företag tillhör tycker att det är viktigt med nätverkande men vill även att det ska finnas konkret information om vilka affärer som genererats genom affärsnätverk eller genom annan typ av försäljning - *“allt kostar pengar, och de vill se att det är väl investerade pengar”*. Han ställer sig positivt till det sätt där BNI mäter affärerna där man hela tiden får reda på hur stort monetärt värde affärerna inom det specifika



teamet ger och att det premieras och uppmärksammas att någon delat med sig av en referens till någon annan i gruppen. Dock menar Oskar att de är medvetna om vilket värde de andra nätverken ger också även om det inte mäts på ett lika tydligt sätt. Genom att till exempel bjuda in kontakter från Lakers Affärsnätverk att ta en öl på deras kontor efter en match knyter dem värdefulla kontakter som hade varit svåra att nå då "*garden är nere*". Under dessa informella träffar tack vare det formella nätverket har företaget, i detta fall bestående av Oskar och hans kollega, har de gjort 14 affärer det senaste året.

En stor skillnad mellan de olika nätverken där företaget deltar menar Oskar ligger i att BNI inte tar in medlemmar som har en verksamhet som skulle kunna vara en konkurrent till en befintlig medlem. I de andra nätverken består medlemmarna av de som tecknat ett sponsoravtal med klubben som erhåller affärsnätverket, även om dessa har konkurrerande verksamheter. Han menar dock att det ena inte behöver vara bättre än det andra då det i slutändan handlar om vem de får bäst personlig relation till, vilket kan bildas genom både personliga möten efter en hockeymatch eller BNI:s "one-to-one". I just deras bransch menar Oskar att det är en trevlig stämning mellan konkurrenterna vilket gör att det inte blir några konflikter när de befinner sig i samma nätverk. Dock påpekar han att det kan finnas konkurrens i BNI då vissa aktörer har flera affärsområden, men att de får bortse från de affärsben som kan tänkas konkurrera med någon annan då de agerar inom BNI:s affärsnätverk.

## **Problematik kring formella nätverk**

När vi frågar om han ser några brister eller svårigheter i att engagera sig i affärsnätverk återkommer han till närvaron som han tidigare beskrivit som en viktig grundförutsättning för att ett nätverk ska fungera. Oskar menar att de som missar många träffar eller ofta kommer sent kan få ut lite eller inget



värde av att vara med i nätverk. Således menar han att de svårigheter som kan finnas, enligt hans åsikt, grundar sig i att alla medlemmar måste engagera sig för att det ska ge ett värde. Han nämner även att ledningen för nätverket måste vara aktiva för att affärsnätverket ska vara aktivt, något han påpekar ser olika ut i de nätverk där de är medlemmar. De nätverken med en aktiv och engagerad ledning tycker han även är de där hans företag får ut mest värde. Oskar beskriver ett av nätverken med; *“Ska man vara med i BNI måste man brinna för det och engagera sig, man måste vilja lägga tid på det”*.

Slutligen frågar vi om hur de skulle resonera vid en affär där ett företag i deras nätverk erbjuder en tjänst som de även kan köpa av en utomstående aktör som erbjuder en bättre produkt eller ett billigare pris. Oskar menar att företaget av naturliga skäl nästan uteslutande väljer aktören inom nätverken vid en sådan situation då det kan ge andra fördelar såsom att det företaget vid ett senare skede väljer att köpa en produkt av Oskars företag eller att köpprocessen förenklas. Det viktigaste för Oskar i sitt yrke är relationsbyggande. Något som gör att han ser sitt engagemang i affärsnätverk som en viktig del i sitt arbete.

#### **4.4 Intervjuer med tidigare medlemmar**

I följande avsnitt kommer intervjuer presenteras som har genomförts med personer som har varit medlemmar i ett eller flera formella nätverk, men som har valt att gå ur. Intervjuerna är uppdelade i teman; *hur respondenten ser på nätverkande, vilka målsättningar/avsikter som finns med att vara med i det formella nätverket, de upplevda värden som finns kopplade till medlemskapet samt vilken eventuell problematik som finns kopplade till formella nätverk.*



## 4.4.1 ”Henrik”

Vi genomför intervjun med Henrik på telefon då han arbetar på flera platser i södra Sverige och denna torsdag förmiddag är på väg mellan två städer. Han beskriver att han som VD för företaget samt operativ medarbetare i verksamheten ofta har mycket att göra. Henrik beskriver inledningsvis att han och hans kollegor tidigare varit med i två BNI team, varav ett i Växjö och ett i en annan stad. Det övervägande skälet till att de gick ur menar han berodde på att de i egenskap av ett litet företag behövde se över sina kostnader såväl som vad de lägger tid på. Efter en sådan utvärdering bestämde de sig för ett år sedan att gå ur BNI och lägga mer tid på andra arbetsuppgifter. Företaget var medlemmar i BNI-teamet i den andra staden i tre och ett halvt år och teamet i Växjö i ett år.

## Nätverkande

Henrik beskriver deltagande i affärsnätverk som ett sätt att skapa en bredare bas av kontakter och kunder. De andra personerna i nätverken beskriver Henrik som sin kollegor, då de ofta innehar en liknande position på företagen eller har liknande förutsättningar i sin verksamhet. Affärsnätverk är optimalt ur den aspekten då de ständigt träffar människor och potentiella samarbetspartners. Att det blir just optimalt menar han beror på att medlemmarna i första hand väljer varandra som leverantör av tjänsten eller varandra om det de eftersöker finns inom gruppen. Han tror att ett optimalt affärsnätverk bygger på lojalitet och tillit inom gruppen samt att man i största möjliga mån vänder sig till aktörerna inom nätverket om den efterfrågade varan eller tjänsten finns där. Tilliten beskriver Henrik som att parterna ska kunna lita på att inte bli lurade eller att någon försöker tjäna så mycket pengar som möjligt på varandra.

## **Avsikter med formella nätverk**



Den ursprungliga anledningen som Henrik och hans företag såg med att delta i affärsnätverk var att komma i kontakt med andra personer som har liknande förutsättningar - entreprenörer som driver företag och som vill ha en skjuts i affärerna. Mer specifikt var Henriks företag ute efter samarbetspartners som genom "*ganska så lösa avtal*" kommit överens om att hjälpa varandra med tjänster och varor som kan vara till gagn för den andra parten.

Genom att Henrik anställde en kvinna som arbetade med företagets B2B-försäljning fick han upp ögonen för fördelarna med att vara med i affärsnätverk. Denna kollega var van vid att sälja till andra företag via affärsnätverkande och tyckte att det var en viktig metod vid verksamhetsbyggnad.

## **Värden med formella nätverk**

Henrik beskriver hur han har upplevt att det i formella nätverk gärna bildas så kallade "mini-nätverk" där vissa aktörer agerar som samarbetspartners och på ett naturligt sätt utbyter tjänster, gör affärer eller hjälper varandra. Genom att ibland ställa dessa kontakter mot utomstående aktörers erbjudanden kan det även leda till bättre pris eller paketering av erbjudande menar Henrik. Han beskriver hur hans företag arbetat aktivt med att på ett tydligt sätt leverera värde till de andra medlemmarna genom att till exempel erbjuda gratis föreläsningar, frukostmingel, rabatterat pris för medlemmar i nätverket samt extra snabb leverans av sin tjänst. Detta för att få de andra att tala gott om dem vilket således kan resultera i nya affärer men även att få respekt som företagare. Genom nätverken bygger de sitt varumärke och sprider det vidare samt får referenser till de kunder som annars skulle vara svåra att nå, dock mäter de inte den monetära avkastningen då det för dem inte är det ensamma målsättningen med att nätverka. Henrik menar också att han inte tycker att det är så mätbart och att det känns svårt att veta hur han skulle mäta det i kronor. Om han istället hade lagt de timmarna han lägger på nätverkande på



att utföra tjänsten som företaget erbjuder tror han att de såklart hade fått mer intäkter, men att nätverkande kan öppna upp för exempelvis ett längre avtal som långsiktigt inbringar större intäkter.

*“Man behöver bli omtalad när man är företagare och vill sälja en vara”*

Det finns även andra aspekter som Henrik menar gav värde i hans deltagande i nätverket. Han beskriver att det kan bli ensamt att sitta på en ledande position och att han genom nätverket fick kollegor i samma situation, något som han i dagsläget menar att han saknar mest från nätverken. Han tror att den aspekten är lika viktig, för vissa företagare, som att göra konkreta affärer.

## **Problematik kring formella nätverk**

*“Det finns alltid de som försöker tjäna pengar på sina kollegor”.*

Henrik uttrycker att BNI kostar mycket pengar och är mycket krävande i form av förberedelser och tiden som man behöver vara på plats för träffarna. För att få ut värde av nätverkande tror Henrik att de måste se på det som en arbetsuppgift bland de andra och därför prioritera och utvärdera dess relevans. Han säger sig ändå vara nöjd med tiden i BNI men tror att de försöker hitta ett annat nätverk att engagera sig i nästa gång det blir aktuellt. Då i form av ett som är både billigare och kräver mindre tid, något som Henrik menar är en bristvara som mikroföretagare.

En nackdel som Henrik ser med att vara medlem i ett nätverk är att *“man kanske kan känna sig lite låst till aktörerna inom nätverket även om man kanske skulle vilja välja en annan leverantör”*. Han ser också en problematik om några inom gruppen hamnar i en konflikt som är svår att lösa och således



gör att en av parterna vill lämna nätverket men redan har betalat för ett helt år. Henrik beskriver en situation där en kollega kände sig väldigt lurad av en annan aktör i nätverket och försökte vädja till denne att lösa affären på bästa sätt och eventuellt *“göra lite avkall på sina principer”* med hänsyn till dynamiken i nätverket. Han beskriver att han själv och andra personer *“hade svårt att tycka om honom efter det, han hade ju inte den här uppförandekoden med sig”*. Där brast grunderna lojalitet och tillit menar Henrik.

*“En konflikt kan lätt uppstå eftersom det ändå är affärer man håller på med”*

#### 4.4.2 ”Peter”

##### Nätverkande

Peter träffade vi på hans kontor en torsdagseftermiddag. Vi fick möjligheten att se oss omkring på deras kontor innan vi satte oss i ett konferensrum för att hålla intervjun.

Vi öppnade upp med frågan om vad nätverka innebar för honom. Peter svarade då att nätverka för honom innebar att träffa människor och göra affärer på lång sikt. Att träffa människor betyder inte att man där och då gör en affär utan mer att man skapar medvetenhet hos människor att man finns. Han poängterade även att han tycker att det är väldigt roligt att nätverka, han är en social person som tycker om att komma ut och träffa och prata med människor men även på att träna på att nätverka och prata inför människor. *‘Det handlar om att träffa företag och kunna skapa relationer och i längden affärer, det är det som är det viktiga.’*

När vi frågade vilka han trodde var de viktigaste byggstenarna var för ett fungerande nätverk svarade han att det böra vara en form av ledarskap, en





grupp människor som vill engagera sig. Han säger även att det spelar ingen roll om plats eller så ändras för att om det inte finns några som är engagerade att det ska fungera så spelar det ingen roll. Han nämner även att det är viktigt med att det är ett bra umgänge där det finns personer som tycker om att träffa varandra och att det finns en bra stämning i gruppen. Han nämner att han gillar att nätverka för att det ger ett stort socialt värde.

## **Avsikter med formella nätverk**

Målsättningen med att vara med i formella nätverk är enligt Peter att få in jobb till företaget och det är han som är ansvarig för det. *“Det handlar till syvende och sist om att få in nya kunder, affärer och omsättning och jag tycker att detta är det trevligaste sättet att komma åt nya företag.”* För att relationsbaserad försäljning är enligt honom det bästa men även att det är ett trevligt och smart sätt att jobba på. Så målsättningen är att göra affärer. Anledningen till att företaget inte är kvar i ett av nätverken i idag handlar om att tiden för mötet infaller på en tid då de inte har möjlighet att komma. De är även med i Rotary sedan många år tillbaka. Rotarys två avsikter är att skapa affärer och välgörenhet. Peter säger att de bör fokusera på de bägge delarna men att det idag är väldigt välgörenhetsinriktat, vilket han ser som ett värde.

## **Värden med formella nätverk**

Att de har motsvarat förväntningarna med att ha varit med i nätverken svarar Peter att för BNIs del har det verkligen det då kunder de fick därigenom för många år är kunder än idag. Vid affärer så räknar de oftast på vad de kommer tjäna på det i längden. Med Rotary beskriver han att det inte riktigt har det men att han ser ett värde i att vara med för att träffa människor och välgörenhet. På frågan om Peter ser icke- värden med att vara med i nätverk så påpekade han att han förstår att de som lägger ner mycket tid och inte får ut några värden av det alls, inga affärer, relationer eller inspiration, att dem inte vill vara med. Vidare ställde vi frågan om företaget får avkastning,



vilket de får, som dessutom sträcker sig långt över medlemsavgiften. Han ser även tiden han lägger på nätverken som arbetstid. På Rotary lägger han ca 1 timme i veckan. På BNI la han ner ca 2-3 timmar i veckan. Han poängterar även att det beror på om man för tillfället har någon roll i nätverket som exempelvis teamleader.

## **Problematik kring formella nätverk**

Vid frågan om han har upplevt intern konkurrens inom nätverket svarar han att om man är generös och engagerad så betalar det sig. Peter beskrev en situation där en tilltänkt medlem verkade i samma bransch ville bli medlem och Peter tänkte först att det kanske inte skulle gynna honom men så blev det en av hans viktigaste kunder. Via nätverken lär man känna många människor och på så sätt kan man exempelvis utlysa sommarjobb till någon man känner. På frågan om de finns brister nämner han att tidsbrist som ett problem, tiden räcker ibland inte till. Vidare funderar han över varför inte alla som kommer som gäster går med och en hypotes han nämner är att det kan vara dyrt för många företag att gå med. Men även att de inte känner att de har tiden att vara där att nätverka som krävs för att bygga upp relationer eller att de inte ser det sociala värdet med att vara där. Ytterligare ett skäl kan vara att många inte gillar att nätverka, eller att mingla med folk. Alla är olika och många tycker att det är jobbigt att nätverka. För Peter poängterar även att det är de sociala relationerna i nätverket och förtroendet att man vill hjälpa varandra i för andra saker. Han nämnde att de gjorde en sökning en gång som inte berörde direkta affärer utan att det kunde vara vad som helst som exempelvis en gemensam aktivitet mellan företag. Peter menar att han upplever nätverk som en plats för affärer men även en plats för roliga aktiviteter och umgänge.

På frågan om varför han tror att medlemmar väljer att gå ur nätverk svarar Peter att många går ur för att de inte får affärer. *‘Nätverk handlar jättemycket om att skapa förtroende’*. Om medlemmar går ur nätverket



upplever Peter att de inte har varit i nätverket tillräckligt länge för att skapa förtroende. För att ha man inte de hos de andra medlemmarna genom att inte att komma till nätverket när de har mötet kan påverka hur medlemmar ser på att göra affärer på den personen. Men även på vilket sätt man gör sökningar som att man bör vara specifik med vem man söker för annars vet inte de andra medlemmarna hur det ska kunna hjälpa till. Enligt hans erfarenheter av de som har varit med och sedan gått ut har varit just det att de inte har gjort några tydliga sökningar och då vet inte heller de andra medlemmarna hur de ska kunna hjälpa de heller. På frågan om hur lång tid han tror att det tar innan det lönar sig att vara med skulle han säga minst ett år att vara aktiv. Sedan har deras företag monetära flöde stigit markant efter år efter år. Han poängterar att man måste lägga ner tid, framför allt i början på one - to - one möten då man lär känna de andra medlemmarna. Det är även då det går att göra affärer för att då kan man hjälpa varandra med kunderna. På frågan om han skulle välja att göra affärer med en i teamet framför att göra affärer med en som står utanför nätverket som ligger bättre till i pris svara han att det inte finns något ja och nej svar, han anser att man ska ge den i teamet en chans, att fråga först om en offert och sedan göra ett informationssök och får man då ett bättre pris någon annanstans så anser Peter att det är okej att välja den andra om man då frågar sin kollega i teamet om han kan matcha priser han har fått på annat håll. Han har varit med om situationer när medlemmar har fått bättre pris på annat håll och har då kunnat påvisa vilka skillnader som finns på produkten och pris vilket den andra medlemmen sedan fått ställa sig till.

#### **4.4.3 “Daniel”**

Vi mötte upp Daniel en måndag morgon och slog oss ner i en öppen miljö på hans arbetsplats. Han har tidigare varit medlem i BNI i tre år och är i dagsläget endast medlem i ett branschspecifikt formellt nätverk.



## **Nätverkande**

Daniel beskriver att nätverkande handlar om att ge och få. I ett nätverk ska man visa respekt för det man har gemensamt i form av tiden som läggs ner och förbereder sig för att det ska bli fruktsamt. Ska det fungera menar Daniel att alla verkligen måste vara engagerade i nätverket och satsa på det. Han beskriver att *“en kedja är ju inte starkare än sin svagaste länk”*, om det då till exempel är någon som har en nyckelfunktion som inte riktigt sköter sitt jobb så märks det direkt. Daniel lägger vikt vid att förbereda och planera för att få ut så mycket som möjligt av det nätverket som han delar i.

*“Man satsar ju av sin egen tid och sitt eget engagemang och då förväntar man sig ju att alla andra ska göra det också”*

## **Avsikter med formella nätverk**

Daniels avsikt med att bli medlem i just BNI var att få fler kunder i regionen. Att han sedan valde att gå ur berodde på att han inte fick tillräckligt med referenser och därmed kunder. Han menar att han inte fick *“en enda skarp referens under nästan tre år”*. Han tror att det berodde på att tjänsten han säljer är svår att sälja via ett affärsnätverk och att det är svårt för en annan person att sälja den och på så sätt ge en referens.

*“Så länge som du har något som är rimligt konkret, påtagligt så går det lättare att sälja”*

I BNI utses varje månad *“månadens nätverkare”* och Daniel beskriver att det är viktigt att ha något som motiverar medlemmarna men att man bör vara mån om att även se till helheten och inte ge referenser utan vidare eftertanke.

Han påpekar att BNI:s sätt att beräkna hur stort värdet är för medlemmarna *“känns lite falskt”* då det totala värdet av affärer som gjorts via nätverket



delas upp på medlemmarna för att sedan beskrivas som att varje stol har genererat en summa. Daniel påpekar att det inte känns bra när han visste att han själv inte genererat så många affärer som han behövt.

## **Värden med formella nätverk**

Daniel beskriver att affärsnätverk kan kännas som ett fikarum att gå ut i för en konsult, han påpekar att han vet flera som gått med i nätverk för att få ett sammanhang att befinna sig i. Han påpekar dock att *“men det betalar ju inte avgiften i slutändan”*. Dock menar han att han kan tänka sig att vara medlem i nätverk endast av den anledningen men att det isåfall ska vara ett där de delar någonting som att exempelvis befinna sig i samma bransch eller har ett liknande synsätt på hur arbetet ska fortgå och utvecklas.

Han tror att viss form av nätverkande kan vara svårt för en introvert person och att formella nätverk då kan vara till gagn med dess regler och struktur. För en extrovert person menar han att ett informellt nätverk kan vara lika gynnsamt. Vad som fungerar bäst tror han beror på vilken slags person det är.

När vi frågar hur lång tid han tror det tar innan nätverkandet bär frukt beskriver Daniel att det kan ta en tid innan alla i gruppen har lärt känna en och innan de fullt ut förstått vad det är för produkt man säljer. Men efter ett par månader menar han att det nätverkandet bör börja ge avkastning. I BNI:s fall finns det en app där medlemmarna lägger in vilka affärer som genererats vilket han menar gör att det är både enkelt och självklart att mäta affärerna.

## **Problematik kring formella nätverk**

Daniel beskriver att vissa tjänster eller produkter är lättare att sälja via ett nätverk än andra. Han tar dörmattor som exempel då det är en produkt som är lätt att förstå, lätt att sälja vidare och inte är tabubelagt likt andra tjänster



som inom gruppen kan vara svårare att be om hjälp med - ”En som höll på med psykoterapi, han fick ju ingenting [...] det är ju okej att ha ont i kroppen, men inte okej att ha ont i själen.” Utöver det berättar även Daniel om en tidigare medlem som upplevde att hen kom in snett i gruppen och blev dåligt behandlad av den dåvarande ledningen vilket i förlängningen ledde till att hen inte fick ut de affärer hen behövde. Han tar även upp tidsaspekten som en omständighet som gjort att tidigare medlemmar valt att gå ur nätverk där han befunnit sig.

Han kan även fundera över hur mycket storleken på företaget kan betyda för företagets förmåga att göra affärer med varandra inom teamet och således ifrågasätta hur väl det fungerar för mikro- och enmansföretag att befinna sig i nätverk. I större företag, menar Daniel, att det finns större kontaktytor och affärer på gång vilket kan gynna affärsnätverket. När han jämförde sitt eget BNI-team med ett av de mest framgångsrika teamen i Sverige insåg han att en av skillnaderna var att det andra teamet bestod av minst femtio procent medelstora företag.

Han ser vissa brister i hur nätverket BNI, det nätverket han lämnat, fungerar. Framförallt på grund av att teamen saknar en riktig ledare och att rollfördelningen inte är så tydlig förutom de namn som teamledningen tilldelas. Han illustrerar det genom en jämförelse; “Om du har en arbetsgrupp och du har en som är utsedd till att leda den gruppen men som bara ställer sig upp och pratar när man har möten men inte gör någonting annat, hur väl tror ni det funkar då? Inte optimalt i alla fall”.

## 4.5 Sammanställning av empiri

I tabellen nedan följer en redovisning av mätbara faktorer som visar en jämförelsebild respondenterna mellan. Alla tal är cirka då det kan variera.



<b>Respondent</b>	<b>Antal nätverk som respondenten är medlem i (inom ramen för uppsatsen)</b>	<b>Tid som läggs/lades ner på formella nätverk (per månad)</b>	<b>Kostnad för medlemskap (per år exkl. moms och mat)</b>	<b>Hur länge företaget har varit med/var med i formella nätverk</b>
<b>Magnus</b>	1	12 timmar	10 500 kr	Mindre än 2 år
<b>Ivar</b>	2	12 timmar	12 500 kr	Mer än 2 år
<b>Lena</b>	3	8-16 timmar	12 500 kr	Mindre än 2 år
<b>Oskar</b>	5	20 timmar	12 500 exkl. idrottsnätverken	Mer än 2 år
<b>Henrik</b>	2	6 timmar	24 000 kr	Mer än 2 år
<b>Peter</b>	2	12 timmar	14 500 kr	Mer än 2 år
<b>Daniel</b>	1	8-11 timmar	12 500 kr	Mer än 2 år

*Tabell 4.1- Sammanställning av mätbara faktorer*



## 5.0 Analys

### 5.1 Nätverkande

Enligt Svensson et al (2001) finns det fyra grundstenar som får ett affärsnätverk att fungera. De fyra grundstenar är tillit, jämlika relationer, tid och resurser och externt stöd. Tillit anses vara grunden i relationsbyggandet för att det leder till att människor känner sig trygga med varandra och öppenhet leder till att de lär känna varandra. Svensson et al (2001) hävdar även att förtroende och tillit byggs upp genom att medlemmarna i ett nätverk engagerar sig i varandra genom att till exempel vända sig till varandra vid affärer, tips och råd men även vid hjälp med åtaganden. Bendix och Dalsgaard (1998) beskriver även att ansvarstagande och samarbete är viktiga element för relationsskapandet. Magnus understryker just ansvarstagande och resursutbyte som viktiga aspekter. Det visar sig i nätverken när företag delar med sig av kontakter, så kallade "referenser", och hjälper andra medlemmar i nätverket vilket gör att det då sker ett utbyte. Enligt Ivar är nyfikenhet och intresse viktigt. Relationsbyggandet sker genom att man lär känna varandra, är nyfiken på varandra och att det på så sätt byggs förtroende och tillit. Daniel anför att förberedelse och engagemang är de viktigaste delarna för ett fruktsamt nätverkande och att medlemmarna tar ansvar för både sig själv och nätverket i sig. Henrik beskriver också att tillit är en viktig grundsten men även lojalitet gentemot de andra medlemmarna. För honom var det viktigt att man inte ska gå in med inställningen att direkt tjäna pengar på sina teammedlemmar utan att istället fokusera på att bygga upp långsiktiga relationer. Enligt Svensson et al (2001) ska anslutningen till ett nätverk som tar tid och resurser även generera tillbaka en avkastning och utveckling. Det förutsätter således att relationerna är jämlika och utbyten sker. Det främjas genom att ingen ska ha en dominerande position eller en nedvärderande attityd.





Den fjärde grundstenen enligt Svensson et al (2001) är externt stöd som grundar sig i om ledarskapet är externt eller internt, vilket även Magnus och Daniel påpekar är viktigt för ett fungerande affärsnätverkande. Daniel ställde sig dock kritisk till vad han uppfattade som en avsaknad av ett faktiskt ledarskap inom BNI, titlarna finns men inte engagemanget som kan förväntas av rollen som titlarna förmedlar. Dock påpekar vissa av respondenterna att nätverket BNI har ett regelverk som teamledningen aktivt följer som har för avsikt att skapa en struktur för medlemmarna. Det är således av vikt att ledarskapet genomsyrar ett engagemang då det ger ett signalvärde till de andra medlemmarna.

Utifrån tabell 4.1 går det att se att varje medlem lägger 6-12 timmar på nätverken som då inkluderar mötet, förberedelser, one-to-one samt ringa kontakter vilket på en månad blir mer än en arbetsdag. De flesta respondenterna är med i ett eller två nätverk vilket är enhetligt med de svar vi fick från respondenterna om att de är med i nätverk för att synas och för potentiella affärers skull. De är två stycken som har varit med i mindre än två år som la ungefär lika mycket pengar och tid på att nätverka, resten har varit med mer än två år och vissa under betydligt längre tid än så. Oskar som nätverkar ca 20 timmar i veckan är den som är med i flest nätverk.

## 5.2 Avsikter med formella nätverk

Vid intervjuerna ställdes frågan ‘*Varför gick ni med i nätverket?*’ varpå samtliga svarade att det var med målsättningen att träffa människor, skapa medvetenhet om ens eget varumärke, bygga relationer och att de tack vare det skulle generera affärer till företaget, vilket även var den huvudsakliga avsikten. Samtliga respondenter hade således ett tydligt mål med att vara med. Lena specificerade att det även dels handlar om kunskapsinhämtning och inspiration som anledningar till att de är med. Enligt Alm (1996) kräver



uppbyggandet och underhållet av relationer energi och att parterna måste se värde i relationen för att de ska lägga ner energin. Landström och Löwegren (2009) beskriver också att nätverkandet i sig måste generera någon form av värde eller resursutbyte för att tiden och energin som läggs ner ska vara av värde. Anderson et al (2012) menar att anledningar till att företag söker sig till nätverk är främst för kunskapsinhämtning och för inspiration.

Avsikterna för de två nätverken som har studerats har varit att de ska generera affärer till deras medlemmar. Det ena nätverkets målsättning har varit tydligare med det än det andra som istället har för avsikt att utföra välgörenhetsarbete. Alm (1996) menar att människor söker sig till nätverk som har samma eller liknande målsättning som de själva. Ivars målsättning med att gå med i ett nätverk var inte att direkt sälja men att via relationer och förtroende skapa försäljningsmöjligheter på lång sikt. Magnus och Lena berättade att det var synligheten och marknadsföringen som var en av målsättningarna med att gå med i ett nätverk, utöver att göra affärer. Oskars målsättning var att få tillgång till ett större kontaktnät och liksom Henriks målsättning var det för att möta andra entreprenörer i samma situation, som vill göra affärer och sträcka sig till andra kontaktnät. Daniel menade att han vill ha ut affärer av nätverket för att det ska gå att motivera tiden som läggs ner på det. Om de andra medlemmarna inte är förberedda eller inte har liknande motiv blir det inte fruktsamt för honom.

På grund av att nätverken är en mötesplats för företagare att träffas och skapa relationer med varandra för att bygga upp förtroende och göra affärer är det en likhet som respondenterna har benämnt som en anledning till varför de sökte sig till nätverken. Hade det inte funnits personer med liknande intressen kan inte nätverk skapas. Peter poängterar även att ledarskapet och organisationen bakom är väsentligt för att ett framgångsrikt formellt nätverk ska föreligga. Så länge det finns en eller flera initiativtagare och en grupp



människor bakom nätverket så kommer det att finnas ett nätverk men om de skulle försvinna finns det risk att det havererar. Enligt Alm (1996) skapas ett formellt nätverk av initiativtagare som vill sammanfläta människor med ett gemensamt mål. Även Klint och Sjöberg (2003:3) definierar nätverksbildandet som ett *”medvetet bildat, organiserat samarbete mellan två eller fler företag med syfte att uppnå ett gemensamt mål”*.

För att ett nätverk ska kunna fungera krävs det att medlemmarna har förtroende, både för varandra men även för nätverket och ledarskapet. I en affärsmässig relation förespråkar Adler, 2001; Bradach and Eccles, 1989; Ring and Van de Ven, 1992 och Markusen (1996) att förtroende är en avgörande del i relationsskapandet och utgör även en väsentligt stor del för att ett utbyte ska ske samt för att båda parter ska känna värde av att prestera i en relation. Samtliga respondenter nämner tillit som en viktig grundsten för att ett nätverk ska kunna fungera, vilket stämmer överens med vad Svensson et al (2001) menar på. Peter förklarar att det är viktigt med förtroende och det får medlemmarna genom att komma på möten för att visa att de följer sina åtaganden. Det går även hand i hand med att om en medlem inte kommer på möten så är det svårt att skapa relationer och bygga upp förtroende med någon som man träffar sporadiskt. Precis som Daniel och Henrik menar så bör bägge parter lägga tid och resurser på i en relation för att tillit och förtroende ska kunna skapas. Förtroende hör även ihop med hur lång tid det tar innan medlemmarna får ut värde av att vara med i ett formellt nätverk. Respondenterna har delade meningar om hur lång tid det tar att bygga upp förtroende och till dess att nätverket börjar skapa värde för den enskilde individen. De är dock eniga om att desto mer engagemang som läggs ner, desto mer värde får de tillbaka i form av kunskap, inspiration eller affärer. Att ge värde är således ett sätt att visa och bygga upp förtroende. Daniel berättar att som medlem förväntas man att ge referenser och dela med sig av sitt nätverk. Det visar även på ett engagemang och förberedelse som är tänkt



att ge utdelning till medlemmen senare. Respondenterna är eniga om att det tar tid att bygga upp ett förtroende till sina medlemmar. I ett formellt nätverk där grundidén baseras på att man ska göra affärer med varandra. Peter berättar att han gärna vill veta om en medlem är bra och går att lita på vad det avser att göra affärer med och då krävs det att den medlemmen har visat det genom att försökt skapa relationer i nätverken, själv ansträngt sig för att skapa relationer men även tagit ansvar i nätverket. Magnus som är relativt ny i ett av de formella nätverken berättade att det tog cirka 6 månader innan han fick sin första affär via det formella nätverket. Han berättade att han ansträngde sig genom att vara på plats när han skulle, försökte lära känna de andra medlemmarna och ge dem referenser de sökte. Lena ansåg att anledningen till varför hon tror det tar tid att få affärer är för att det tar ca 3 månader för företag att bygga upp förtroende och att medlemmarna inte är tillräckligt tydliga i sin pitch om sitt företag och det medför osäkerhet till de andra medlemmarna till varför de ska göra affärer med hen.

Om förväntningarna på att vara med i de formella nätverken har uppnåtts svarar Lena att ett av nätverken har uppfyllt det men inte det andra. Förväntningarna är uppfyllda eftersom att nätverken har genererat affärer och kunder till dem. Oskars upplevelse är att förväntningarna de hade är uppfyllda för ett av nätverken då de tydligt mäter tiden och pengarna de lägger ner. Moeller (2010) anför att tiden som läggs på träffarna hade kunnat läggas på annat, på grund av att tiden läggs på nätverket utgör därmed en kostnad istället för en alternativintäkt. På grund av den är alternativ är den inte given, det är således inte självklart att en medlem får tillbaka sin investerade tid och pengar. Tiden som medlemmarna la ner på nätverken var generellt lika, respondenterna uppgav att de la ner runt 8 timmar i månaden förutom själva mötet på nätverken. De som var med i Rotary skulle uppskatta att det inte var lika mycket tid som lades ner utanför själva nätverksträffen



som beror på att de nätverken är strukturerade på olika sätt samt att de kräver olika mycket resurser från medlemmarna.

## 5.3 Värden med formella nätverk

Respondenterna denna uppsats är eller var medlem i mer än ett formellt nätverk, de flesta som är med i BNI är också medlem i Rotary. Trots detta anser de flesta att Rotary inte uppnår det förväntade värdet. Det upplevs av respondenterna inte som ett rent affärsnätverk trots att målsättningen med att gå med var att i slutändan skapa fler affärer. En del av dem har framfört att det anses vara ”fult” att prata affärer inom Rotary och att ett stort fokus ligger på välgörenhet istället. Vissa av medlemmarna har dock fått en del affärer via Rotary, men inte jämförelsebara med övriga nätverk de är med i. Trots detta väljer dessa respondenter att stanna kvar i nätverket, vilket enligt dem själva bland annat beror på att det är för en god sak eller att det inte är så kostsamt för företaget att vara med då medlemsavgiften inte är så hög. Alm (1996) menar att det måste finnas en gemensam målsättning där företagets och nätverkets mål stämmer överens, vilket inte verkar vara fallet för vissa av respondenterna. Det framgår ur teorin att man kan se olika typer av värden i nätverk, som t.ex. den sociala gemenskapen som ger en stöd (Svensson et al, 2001), vilket också Peter nämner i intervjun. Däremot ser Ivar inte något större värde i Rotary och har övervägt att gå ur men anser att det inte rör sig om så mycket pengar.

Det gemensamma värdet i affärsnätverk är utvecklingsvärden som sker till följd av det formella nätverket, vilket också kan ses som en målsättning. Verksamheten kan utvecklas till följd av att nya kunskaper inhämtas och att då en utvecklingsmöjlighet uppstår som inte uppstått utan den nya inhämtade kunskapen (Bessant och Francis, 1999). Även andra författare beskriver hur



kunskapsutveckling är ett vanligt förekommande värde och även en avsikt till att gå med (Landström och Löwegren, 2009; Andréson et al 2012; McGregor, 2004; Nutek, 2004; Andréson och Lundberg, 2007). Lena berättar att värden som hon ser med att vara med i ett nätverk är kunskapsutbytet och inspiration. Ivar berättar att BNI erbjuder utbildningar till sina medlemmar, där han bland annat har lärt sig att prata inför människor. Magnus anser också att kunskap är ett värde då han träffar personer med större erfarenhet än honom så att han kan lära sig av dem och bli ännu bättre.

Genom att träffa likasinnade har Lena även fått tips och råd från de andra medlemmarna i nätverket men även att det ger ett utbyte med att träffa andra företagare. Hon poängterar även att det var därför hon anslöt till de tre formella nätverken hon är med i, dels för att få inspiration och kunskapsutbyte men även för att träffa människor. Magnus poängterar även att det finns många rutinerade säljare i nätverken som kan utveckla medlemmarna, för oavsett företag så är alla där med en gemensam avsikt och det är att generera affärer. Svensson et al (2001) menar också att medlemskapet i nätverk som leder till att människor som är likasinnade träffas och interagerar genererar nya perspektiv och idéer som kan utveckla medlemmarnas affärsverksamhet. Lena berättade att en medlem i ett av nätverken hade gett henne ett råd vilket hon uppskattade och därav såg värde i att träffas i formella nätverk som har för avsikt att ge ett utbyte, det visar även på ett engagemang som medlemmarna har för varandra och för nätverket. Andersén et al (2008) anför att nätverkandet även genererar ett engagemang som går hand i hand med att medlemskapet är frivilligt och det kostar en summa pengar att vara med. Andersén et al (2008) påvisar att det finns ett samband mellan målsättningen och skälet till att vara med i nätverket. Det gemensamma upplevda värdet som respondenterna anför är att generera affärer, sedan har de olika syn på hur tillvägagångssättet för hur de gör det. Magnus räknar på potentialen som en kund genererar och inte på den



direkta försäljningen. Axelsson och Agndal (2005) anför att det är i de långsiktiga relationerna som det sker större utbyten. I enlighet med det Svensson et al (2001) anför om att olika relationer genererar olika mål och syften samt att beroende på vilket engagemang som medlemmar i nätverket lägger ner desto mer får de tillbaka. Det har därför stor betydelse att det finns ömsesidiga och långsiktiga relationer i nätverk så att det blir gynnsamma resultat som exempelvis affärer mellan medlemmarna. Respondenternas enhetliga svar med varför de nätverkar är för att de vill träffa människor och skapa relationer. En annan gemensam åsikt hos respondenterna var att det finns ett värde i att nätverka då det är ett trevligt sätt att göra affärer på. Både Henrik och Lena poängterar att *“Man behöver bli omtalad när man är företagare och vill sälja en vara”* (Henrik) och *“Give them something to talk about”* (Lena). De förklarade att de som företagare måste synas för att sälja sin produkt till kunder och kunderna måste veta om att man finns. Det värde som Lena berättar att hon ser med att vara med i ett formellt nätverk är att få människor att veta vem hon är och vad deras företag erbjuder. Det leder även till att kontakterna i nätverken kan rekommendera henne till andra företag som är i behov av hennes tjänst.

Av de företag som har valt att gå ur ett eller flera formella nätverk har icke-värden uppstått. Den avgörande anledningen till att Henrik såväl som Daniel valde att gå ur de formella nätverken var för att de inte fick in tillräckligt mycket intäkter från nätverket, i form av affärer, för att det skulle löna sig och behövde då lägga tiden på andra arbetsuppgifter. Framförallt berodde detta på att de är mindre företag. Nätverket kräver att man lägger ner tid och engagemang för att det ska bli ett bra samarbete, som också visas i tabell 4.1. Likt vad Nour och Weiss (2004) menar handlar det om att investera tiden, engagemanget och tillgångar på rätt sätt, vilket inte alltid är det som verkligen sker. Trots att företagen valt att gå ur är det tydligt att de ser



fördelar och värden med formella nätverk, som till exempel den sociala aspekten.

## 5.4 Problematik kring formella nätverk

Ett vanligt förekommande svar bland respondenterna var att det är svårt att svara på vilka baksidor som finns med formella nätverk, vilket kan besvara varför teorin framställer nätverkande som ett allmänt positivt fenomen och varför det finns relativt begränsad forskning om det (Alvesson och Sveningsson, 2019).

Alvesson och Sveningsson (2019) diskuterar hur lojaliteten inom ett nätverk kan bli ett problem då parterna binder upp sig gentemot varandra, vilket är svårt att bryta när det bildas en stark relation. Detta kan innebära att människorna förlorar handlingsfrihet och att andra vitala erbjudanden måste väljas bort. Vissa av respondenterna upplever detta som ett problem, vissa inte. Grundtanken med nätverket BNI är "*Givers Gain*" och att medlemmarna ska ge varandra referenser för att skapa affärer med varandra och varandras kontakter. Flera av respondenterna ställde sig fundersamma till vilka beslut de skulle ta, om de alltid skulle varit lojala med medlemmarna i nätverket eller inte. Överlag går dock respondenterna på magkänsla när det gäller att exempelvis köpa tjänster eller produkter inom nätverket, detsamma gäller när det handlar om att rekommendera medlemmarna till sitt respektive nätverk. Magnus anser att hans värderingar och BNI's värderingar krockar, då han inte ger en referens om han inte tror att den kan ge någonting. Dock försöker han alltid först få till en affär med teamet. Han anser att det är smidigt att göra affärer innanför, men att magkänslan alltid går före. Henrik ser å andra sidan lojaliteten som en väsentlig del för ett formellt nätverk, att medlemmarna till största mån använder varandra när de ska göra affärer.





Svensson et al (2001) beskriver att en förutsättning för att tillit och förtroende ska råda i ett nätverk krävs det att det inte föreligger någon konkurrenssituation mellan medlemmarna, något som Ivar beskrev att det finns i ett av nätverken han är medlem i. Han nämner det som en problematik och att detta har orsakat sprickor i powerteamet samt att stämningen blivit konstig. Det går därmed att göra en tolkning av att förtroendet och relationerna på något sätt har blivit lidande, eftersom powerteamet inte agerar som de har gjort förut. I BNI är ett krav att det inte finns någon konkurrerande verksamhet, något som inte finns i idrottsklubbarnas affärsnätverk. Oskar, som är med i dessa nätverk, upplever dock inte att det är ett problem utan att det ändå råder en trevlig stämning mellan konkurrenterna.

Nour och Weiss (2004) samt Moeller (2010) beskriver att man måste mäta de investeringar som görs för att kunna analysera resultatet av närvaron och se ifall det ger avkastning. Det går nämligen inte att förbättra sådant som inte mäts. Vissa av respondenterna uppgav att de är noggranna med att mäta det monetära värdet de får ut av att vara med så att de får avkastning i förhållande till det investerade kapitalet. Andra gör inte det alls utan går bara på "känsla", eftersom det är svårt att mäta om det inte handlar om monetära värden. En annan tänkbar anledning är att dessa personer inte ser det monetära värdet som det främsta värdet. BNI är även ett nätverk där outputen mäts tydligt, till exempel hur mycket affärer som görs inom teamet. Både Daniel och Oskar påpekar att en aspekt som påverkar vilken avkastning en medlem får är vilket värdeerbjudande de har, vissa varor går lättare att sälja oftare eller mer av tack vare dess karaktär. På så sätt påverkar yttre omständigheter hur lätt medlemmen får avkastning av sin investerade tid i nätverket.



Nour och Weiss (2004) menar att ett problem är att människor går in med attityden i ett nätverk att de ska få ut så mycket som möjligt, när det snarare handlar om att först investera och leverera värde till den andra parten. Det handlar om att ge och ta, vilket matchar BNI's värde "*Givers gain*". Magnus är en av de personer som tror att ovanstående resonemang stämmer, då de flesta går in med attityden att de enbart ska hitta nya kunder i nätverken. Det är minst lika viktigt att ge tillbaka på något sätt, vilket Magnus jobbar hårt med men som dock har varit svårt på grund av tidsbrist. Hade de jobbat mer med detta, hade de även fått ut mer av sitt medlemskap. Han fokuserade främst på detta i början, vilket de andra medlemmarna uppskattade och de ville då automatiskt ge något tillbaka.

Moeller (2010) beskriver en mer nyanserad sida av nätverkande som att det kan finnas medlemmar som inte är kompatibla inom teamet samt att samordna medlemmarna med deras förväntningar och mål. Moeller (2010) menar att det kan föreligga opportunistiskt beteende samt konflikter mellan parterna. De formella nätverkens målsättning som studeras i denna uppsats avser att generera affärer. Henrik beskrev hur en medlem i ett av de nätverk där han befunnit sig hamnat i konflikt på grund av ett avtal. Det exemplifierar hur det kan uppstå en konflikt ur ett opportunistiskt beteende då det inte gick att samordna förväntningar och målen mellan medlemmarna. Moeller (2010) poängterar även att åtaganden och brist på engagemang har betydelse vid upphov till opportunism, exempelvis då medlemmar inte ser värde av att engagera sig i nätverket eller i medlemmarna utan är endast intresserad av att göra snabba affärer.

Framgångsfaktorer enligt Moeller (2010) för ett väl fungerande nätverk är lönsamhet och tillväxt. Framgångsfaktorer i immateriella mått menar Moeller (2010) är hur aktörer mäter det sociala värdet för dem, det vill säga om de känner en gemenskap och skapar relationer. Framgångsfaktorer mäts även



som tillväxtnått och i monetära mått men målsättningen att ett monetärt flöde ska uppnås, det vill säga att medlemmarna genererar pengar och affärer är det upplevda värdet minst så viktigt. Precis som respondenterna beskrev så handlar affärsskapandet om att man har förtroende för den som man gör affärer med och att det är en viktig grund för att göra affärer. Moeller (2010) poängterar att det är viktigt att ha åtaganden i nätverket då det visar på medlemmarnas engagemang. Daniel menade att det märks av vilka som är förberedda i teamet och vilka som inte är det.



## 6.0 Slutsats

Syftet med studien var att ge en fördjupad förståelse av det för mikroföretag upplevda värdet av att vara medlem i formella nätverk. Vi har utifrån vår tolkning av den sociala miljön kunnat dra slutsatser om vilka värden som upplevs och hur dessa skapas.

Det går att konstatera att det finns många aspekter som påverkar hur en medlem i ett nätverk upplever den sociala miljön i ett formellt nätverk. Av de sju respondenterna som bidragit till denna studie har det framgått att samtliga ställer sig positiva till formella affärsnätverk i stort men att det finns aspekter som påverkar hur stort värde det faktiskt ger. Även de respondenter som valt att lämna ett formellt nätverk ställer sig positiva till konceptet i sig men är kritiska till hur vissa förutsättningar och stadgar inom nätverket gjort att de inte kunnat motivera utgiften eller tiden i sitt företagande. Vilket värde som upplevs beror till viss del på personen och hans egenskaper och till stor del på nätverkets karaktär och hur det påverkar medlemmarna inom det. Om nätverket skapar förutsättningar för att utveckla relationerna och tillit menar respondenterna att förutsättningarna finns för att både tjäna pengar och skapa gemenskap. Dessa förutsättningar kan skapas genom en tydlig struktur från ledningen av nätverket men tenderar att tappa sin funktion om inte medlemmarna i nätverket bidrar med engagemang och nyfikenhet. Om nätverket saknar målsättning och gemensamma mål med medlemmarna kan det bidra till att dem brister i sin eftertanke och planering i vad hen själv vill sälja och vilka kontakter de vill knyta genom nätverket. Det upplevda värdet sjunker även om medlemmens målsättning inte överensstämmer med nätverkets mål, som har varit tydligt med Rotary.

Det kan konstateras att formella nätverk med tydlig struktur skapar en grund för många olika personer oavsett personlighetstyp, befattning eller bransch



att hitta en gemensam arena. Dock kan de strikta reglerna och kraven på närvaro bli problematiskt för ett företag i uppstartsfas som behöver vara flexibel och anpassa sina dagar efter kunderna.

Det framgår även att merparten av respondenterna befinner sig i nätverket Rotary där de gör få eller inga affärer, men väljer ändå att stanna kvar på grund av möjligheten att exponera sig mot flera affärskontakter och för att få en gemenskap i sitt yrkesliv. Samtliga respondenter som var medlemmar i Rotary påtalade att det inte ges förutsättningar för att göra affärer och att fokus istället läggs på annat såsom välgörenhetsarbete. För en mikroföretagare såväl som en person i chefsbefattning kan arbetet bli ensamt och således kan en sådan gynnas av ett affärsnätverk även om det inte ger avkastning i monetära intäkter. Flera av respondenterna mäter inte heller avkastningen på sitt nätverkande och menar istället att de baserar nyttan på det samlade värde de upplever sig få ut i form av gemenskap, kompetensutbyte, exponering samt affärer. Teorin och respondenterna är överens om att tillit är en viktig grundsten, vilket visar sig genom engagemang och ett stort utbyte av resurser som exempelvis att dela med sig av sina kontakter. Det har framgått att målsättningen med nätverkande är viktigt för att det ska skapa ett upplevt värde, där den främsta avsikten med att vara med enligt respondenterna är att i slutändan generera mer affärer till verksamheten. Stämmer företagets eller individens målsättning överens med nätverkets skapas förutsättningar för ett värdefullt utbyte.

Slutligen kan slutsatserna av hur ett värdefullt nätverkande skapas sammanfattas i tre kronologiska steg:

1. Förutsättningar för att bygga tillit och lojalitet genom regelbundna träffar, motiverande incitament och engagerade ledare.



2. Förberedelse (man vet vad man söker efter, vad man vill sälja och vad målsättningen är), engagemang, intresse och nyfikenhet från medlemmarna vid varje träff.
3. Output i form av affärer, monetär avkastning, gemenskap, exponering mot andra företag samt kompetensutveckling.



## Referenser

Agndal, H och Axelsson, B (2005). *Professionell marknadsföring*. Lund:Studentlitteratur.

Alm, J (1996). *Nätverksguiden: att skapa relationer i privat- och yrkesliv*. Malmö: Liber-Hermod

Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Alvesson, M& Sköldberg, K (2017). *Tolkningoch reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Tredje upplagan Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M & Sveningsson, S (red.) (2019). *Organisationer, ledning och processer*. Tredje upplagan Lund:Studentlitteratur.

Andrésen, E., Lundberg, H. (2007). *Regional development and networking - top-down or bottom-up?* 23rd IMP-conference Manchester, UK 2007.

Andrésen, E., Lundberg, H., Roxenhall, T. (2008). *Regional strategic networks –the impact of initial conditions and activities on outcomes*. 24th IMP-conference Uppsala, Sweden 2008.

Andrésen, E., Persson, G, S., Lundberg, H. (2012). *Intra-organizational tensions as drivers*

*for external relationship and network formations*. 28th IMP-conference Rome, Italy 2012.

Bendix, J. Dalsgaard, L. (1998) *Nätverksorganisering: etablering och ledning av nätverk som ny organisationsform*. Konsultförlaget Uppsala .

Bergh, P (2009). *Learning among entrepreneurs in formal networks: outcomes, processes and beyond*. Diss.(sammanfattning) Umeå : Umeå universitet, 2009.

Bessant, J. och D. Francis. 1999. *Using Learning Networks to Help Improve*



*Manufacturing Competiveness*. Technovation, 19(6).

Besser.T and Miller .N *High-risk and low-risk cooperative exchanges and perceived benefits in formal business networks* (2019) [online] <https://journals-sagepub-com.proxy.lnu.se/doi/pdf/10.5367/000000010791291767>

BNI. (2019). Index. [online] <https://bni.nu/sv/index> [Hämtad: 12 Apr. 2019]. *Communications of the ACM. March 1995, vol. 38, no. 3 s.69 - 81.*

Demers, J (2002). *Networking to advance your career*. CMA Management vol. 76, no. 1.

Ekonomifakta. (2019). *Företagens storlek - Ekonomifakta*. [online] Tillgänglig på: <https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/naringslivet/naringslivets-struktur/> [Hämtad: 9 Apr. 2019].

Gibbert, M. & Durand, T. (red.) (2007). *Strategic networks: learning to compete*.

Hoang, H., och B. Antoncic. 2003. *Network-Based Research in Entrepreneurship. A Critical Review*. Journal of Business Venturing, 18.

Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*, Sixth edition

Holmquist, M. (2010). *Lärande nätverk- en social oas i utvecklingsprocessen*. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Inkpen, A. och Tsang, E. (2005). *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*, *The Academy of Management Review*. Vol. 30: no. 1.

Kjeldsen, C., Lind, G. & Svensen, H. (2011). *Introduction : Networking private entrepreneurs in rural areas — social capital or waste of time?* Ager, 11.





Klint M. och Sjöberg U. 2003. *Towards a comprehensive SCP-Model for analyzing strategic networks/alliances*, working paper.

Kraut, R. E. & Streeter, L. A. Coordination in Software Development.

Kvale, S & Brinkmann, S (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur*

Landström, H. & Löwegren, M. (red.) (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.*

MacGregor, R.C. (2004). Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 1. Malden, MA: Blackwell Pub.

Markusen, A, *Economic geography*; Jul 1996; 72, 3; Social Science Premium Collection pg. 293, *Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts* Mass.: MIT Press.

Mirvis, P. H., & Worley, C. G. (2013). *Organizing for sustainability: Why networks and partnerships. Building Networks and Partnerships for Sustainability. (Organizing for Sustainable Effectiveness, Volume 3)* Emerald Group Publishing Limited.

Moeller, K (2010). *Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks.* *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 6 Issue: 1.

Neergaard H. och Ulhøi J P. 2006. *Government agency and trust in the formation and transformation of interorganizational entrepreneurial networks.* *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 30, Nr 4.



Nour, D och Weiss, A (2011). *Relationship economics: transform your most valuable business contacts into personal and professional success*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons

Nutek2004:10. 2004. *Tio frågor och svar om samverkan i småföretag*.

Pau, L.-F. (2012). *Smart business networks: interaction-coordination aspects and risks*. *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss: 5.

Rainie, H. & Wellman, B. (2012). *Networked: the new social operating system*. Cambridge,

Rylander, D. (2004). *Nätverken och regional utveckling*. Kompendiet, Gteborg

Širec, K., & Bradac B., (2009) How does Networking Impact the SMEs Growth. Institute for Entrepreneurship and Small Business Management. Vol. 42.

Smith Delmonize A, Lohrke Franz T. (2007). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*. Volume 61, Issue 4, April 2008, Pages 315-322. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.018>.

Smångs, M. (2006), 'The nature of the business group: a social network perspective', *Organization*, Vol 13, No 6,

Stat.fi. (2019). *Mikroföretag*  
/ *Begrepp* / *Statistikcentralen*. [online] Tillgänglig på:  
[https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys\\_sv.html](https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys_sv.html) [Hämtad: 6 Apr. 2019].

Statistiska Centralbyrån. (2019). *Positiv utveckling i näringslivet under 2017*. [online] Tillgänglig på: <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/naringsverksamhet/naringslivets-struktur/foretagens-ekonomi/pong/statistiknyhet/foretagens-ekonomi-2017-preliminara-uppgifter/> [Hämtad: 8 Apr. 2019].

Svensson, L, Jakobsson, E och Åberg, C (2001). *Utvecklingskraften i nätverk: om lärande mellan företag*. Stockholm: Santérus.



Svensson, P-G & Starrin, B (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Tell, Joakim (2001). *Towards inter-organisational empowerment? : Employee participation in the development of a network of small enterprises*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8 (2).

Utbult, M (2000). *Nätverk som ger kraft att växa*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

Westerberg

M., Wincent J. och Örtqvist D (2003). *Ywood – Utvärdering av samverkansprojekt inom träsektorn i västernorrland 2000-2002*. Luleå Tekniska Universitet.



## Bilagor

### Bilaga A: Intervjuguide

#### *Inledande frågor om företaget/"medlemmen"*

1. Vad är din roll på företaget?
2. Vilka formella nätverk är du med i/är du med i?

#### *Frågor kopplade till nätverket*

1. Vad innebär det att nätverka för dig?
2. Kan du nämna de viktigaste grunderna som du tror krävs för ett fungerande nätverk?
3. Hur gör ni för att uppnå dessa?
4. Varför valde du/ditt företag att gå med i nätverket? Vilket är syftet?/  
Varför valde du att gå ur nätverket?
5. Motsvarade det dina förväntningar? På vilket sätt?
6. På vilket sätt ser du värde i att vara medlem i ett formellt nätverk? /På vilket sätt ser du inte värde i att vara medlem i ett formellt nätverk?

#### *Vad innebär värde för dig?*

- Kan du beskriva något ytterligare värde du fått ut av att vara med i nätverket?
  - Hur lång tid tar det innan man får ut något värde av att vara med i ett formellt nätverk? ex förtroende
7. På vilket sätt mäter du dina investerade pengar och tid? Får du avkastning?
  8. Hur mycket tid uppskattar du att du behöver lägga på  
\*nätverket\*?
    - Ser du det som arbetstid?
  9. Hur får du användning av kontakterna i nätverket för att kunna främja din affärsverksamhet?



- Kan du beskriva någon affär som du varit inblandad i tack vare nätverket?
10. Ser du några svårigheter/brister med att vara med i ett formellt nätverk?
- Varför tror du att företag väljer att gå ur formella nätverk?
11. Om du skulle hamna i en situation där du står mellan att välja att göra en affär med en i nätverket och en som ligger lägre i pris, hur skulle du resonera då?
12. Om företaget är med i fler nätverk: hur resonerar ni kring att fokusera på endast ett nätverk?