



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

# Värdeskapande i nätverk

---

En fallstudie av Skånska Matupplevelser

Hanna Alestam  
Mikael Bergendahl  
Susanna Lundberg

Handledare:  
Erika Andersson Cederholm  
Bo Markulf

Kandidatuppsats  
Vt 2008

## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Värdeskapande i nätverk – en fallstudie av Skånska Matupplevelser.
<b>Universitet</b>	Lunds Universitet, Service Management, Campus Helsingborg.
<b>Nivå</b>	SMTX06 Kandidatuppsats 15 p
<b>Seminariedatum</b>	4 juni 2008
<b>Författare</b>	Hanna Alestam Mikael Bergendahl Susanna Lundberg
<b>Handledare</b>	Erika Andersson Cederholm Bo Markulf
<b>Problemformulering</b>	Allt fler företag är medlemmar i ett eller flera nätverk. Vilket värde skapas för företagen genom medlemskap i ett nätverk? Hur skapas detta värdet och vad är det för värde egentligen?
<b>Syfte</b>	Syftet med denna uppsats är att studera vilka faktorer som skapar värde för aktörerna i ett nätverk inom restaurangnäringen.
<b>Frågeställningar</b>	<i>Varför går aktörerna med i ett nätverk? Hur skapas värde för aktörerna i ett nätverk? Vilka faktorer påverkar värdeskapandet?</i>
<b>Metod</b>	Kvalitativa intervjuer med projektledaren samt aktiva och icke-aktiva medlemmar i nätverket Skånska Matupplevelser. Empirin analyserades med de utvalda teorier vi funnit relevanta för denna studie.
<b>Teori</b>	Uppsatsen är uppbyggd kring tre teoretiska teman; <i>Nätverk</i> för att ge läsaren förståelse för vad ett nätverk är och hur det fungerar. <i>Co-opetition</i> , hur samkonkurrens kan påverka värdeskapande i ett nätverk. <i>Värdeskapande faktorer i ett nätverk</i> – vilka faktorer som skapar värde för aktörerna i ett nätverk.
<b>Slutsats</b>	Det är aktörerna som gör nätverket. För att skapa värde för alla medlemmar krävs det att alla aktörerna aktivt bidrar till och engagerar sig i nätverket.
<b>Nyckelord</b>	nätverk, värdeskapande, co-opetition, Skånska Matupplevelser

# Tack!

Vi vill först och främst tacka våra handledare Erika och Bo för deras engagemang och stöd under vår kandidatuppsats.

Ett stort tack till Lena Andersson på Skånska Matupplevelser för att ni ställde upp på en intervju! Tack till er medlemmar i Skånska Matupplevelser som har tagit er tid och svaret på våra frågor.

Vi vill även tacka våra vänner och familjer som har haft tålamod med oss samt stöttat oss helhjärtat!

Trevlig läsning! Ris & ros välkomnas.

Hanna Alestam

[alestam\\_hanna@hotmail.com](mailto:alestam_hanna@hotmail.com)

Mikael Bergendahl

[micke\\_bergendahl@hotmail.com](mailto:micke_bergendahl@hotmail.com)

Susanna Lundberg

[susannalundberg@hotmail.com](mailto:susannalundberg@hotmail.com)

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Inledning och problemformulering .....	1
1.2 Syfte och frågeställning.....	2
1.3 Avgränsning.....	2
1.4 Disposition.....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Val av uppsatsämne och empiriskt fält .....	4
2.2 Metodval.....	5
2.3 Urvalsgrunder.....	6
2.4 Intervjuns struktur .....	7
2.5 Utformning av intervjuguider .....	9
2.6 Metodkritik .....	9
2.7 Teorival .....	11
2.8 Teorikritik.....	11
2.9 Utveckling av dispositionen .....	12
<b>3. Teori</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 Nätverk</b> .....	<b>13</b>
3.1.1 Nätverks historik .....	13
3.1.2 Nätverks teori .....	14
Vad är ett nätverk? .....	14
Bara att börja nätverka?.....	15
Varför nätverka?.....	17
<b>3.2 Co-opetition</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 Värdeskapande</b> .....	<b>18</b>
3.3.1 Värdeskapande historik .....	18

3.3.2 Faktorer som skapar värde för aktörerna i ett nätverk.....	20
Relationsskapande i nätverk.....	20
Vikten av kommunikation i nätverk.....	21
Interaktionen mellan aktörerna.....	22
Kostnadsreducering .....	23
Marknadsföring och image.....	23
<b>4. Värdeskapande för aktörerna i Skånska Matupplevelser .....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Skånska Matupplevelser .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Relationsskapande i Skånska Matupplevelser .....</b>	<b>26</b>
Sociala relationer .....	26
Förståelse skapas genom kommunikation.....	27
Aktörernas påverkan på relationerna.....	28
Beroendet mellan aktörerna.....	28
<b>4.3 Interaktion och utveckling i Skånska Matupplevelser .....</b>	<b>29</b>
Delaktighet och lärande.....	29
Engagemang .....	30
Att nätverka tar tid.....	31
<b>4.4 Kostnadsreducering .....</b>	<b>32</b>
Marknadsföring .....	32
Utbildning.....	33
Inköp.....	33
<b>4.5 Marknadsföring och image .....</b>	<b>34</b>
Att synas tillsammans.....	34
Aktörerna rekommenderar varandra .....	36
Mätbarhet – värdet av marknadsföring .....	36
<b>4.6 Storleken på nätverket.....</b>	<b>37</b>
<b>4.7 Co-opetition – samarbete samtidigt som konkurrens.....</b>	<b>39</b>

Närheten spelar in.....	39
De skånska råvarorna .....	40
Samma målgrupp – DINKS och WHOPS.....	41
<b>4.8 Slutsats på analysen .....</b>	<b>41</b>
<b>5. Slutdiskussion .....</b>	<b>43</b>
<b>6. Avslutning .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1 Reflektioner.....</b>	<b>47</b>
<b>6.2 Förslag till vidare forskning .....</b>	<b>47</b>
<b>Källförteckning.....</b>	<b>49</b>
Tryckta källor .....	49
Vetenskapliga artiklar .....	50
Muntliga källor.....	51
Övriga källor .....	51
<b>Bilagor .....</b>	<b>52</b>
Bilaga 1 – intervjufrågor till projektledaren i Skånska Matupplevelser .....	52
Bilaga 2 – intervjufrågor till medlemmar i Skånska Matupplevelser .....	53
Bilaga 3 – intervjufrågor till medlem som lämnat Skånska Matupplevelser .....	54

## 1. Inledning

---

*Inledningsvis kommer vi att diskutera varför nätverk är intressant att studera. Därefter kommer vi att problematisera nätverk och värdeskapandet som sker i ett nätverk. Syfte och frågeställning kommer att presenteras samt hur vi valt att avgränsa oss. Avslutningsvis kommer vi att beskriva dispositionen av uppsatsen.*

---

### 1.1 Inledning och problemformulering

#### **Det ligger i tiden att nätverka**

Idag ingår de flesta företag mer eller mindre i någon form av nätverk.<sup>1</sup> Globaliseringen har gjort omvärlden mer osäker,<sup>2</sup> och det är svårt att styra eller ha kontroll över vad som sker i omgivningen samt hur andra aktörer agerar.<sup>3</sup> Det kan vara en bidragande faktor till att det har blivit allt viktigare att knyta band med andra företag. Relationsskapandet som sker i ett nätverk kan öka aktörens möjlighet att överleva dagens konkurrens.<sup>4</sup> Vilket kan tyda på att det värde som skapas genom interaktion och samverkan mellan aktörer blir högre genom samarbete än om aktören skulle ha agerat enskilt.<sup>5</sup> Det är inte enbart företag som insett att nätverkande kan vara värdeskapande. Allt fler regioner i Sverige har börjat arbeta aktivt och medvetet med att samla näringsidkare som tillsammans kan skapa värde och lyfta regionen. Huvudtanken är att skapa en ökad gästtillströmning vilket gynnar företagen och därigenom kan tillföra ett mervärde. I de flesta regionerna finns det olika nätverk till exempel kulturnätverk, matnätverk och nöjesnätverk.

Tanken med att ingå i nätverk bör vara att det ska tillföra ett mervärde för alla parter. Nätverkande ses idag av vissa som nästintill en synonym med framgångsrikt företagande.<sup>6</sup> Det är lätt att finna positiva aspekter gällande samarbete. Aktörerna får dels tillgång till andra företags resurser och förmågor,<sup>7</sup> samt det skapas en synergieffekt där alla blir vinnare och upplever ett värde. Det får nätverk att framstå som något enkelt och okomplicerat. Nätverkandet har i många fall lett till ekonomiska fördelar och framgång för företag.<sup>8</sup> Frågan är om det ekonomiska värdet är det som är mest betydande för medlemskapet eller om andra

---

<sup>1</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>2</sup> Castell (2000). Sid 180; Nygaard & Bengtsson (2002). Sid 219; Fyall & Garrod (2005). Sid 6-7

<sup>3</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 137

<sup>4</sup> Dennis (2000). Sid 287

<sup>5</sup> Dennis (2000). Sid 287; Grönroos (2000) sid 24-25; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54; Peppard & Rylander (2006). Sid 131; Wikström & Normann (1992). Sid 54

<sup>6</sup> [http://www.processrum.se/uploaded/documents/FF2-07\\_sid04-2.pdf](http://www.processrum.se/uploaded/documents/FF2-07_sid04-2.pdf) 2008-05-26

<sup>7</sup> Dennis (2000). Sid 289

<sup>8</sup> Ibid. Sid 287

värden som genereras i samarbetet är lika viktiga eller kanske till och med mer värdefulla. Kan värdet ses och tydligt härledas till att det uppkommit genom nätverkandet?

Frågan är om samarbetet enbart är positivt då det kan vara svårt att förutse utkomsten av nätverkandet eftersom det är en process med många faktorer som påverkar värdeskapandet.<sup>9</sup> Vad innebär och tillför nätverkandet i praktiken och hur påverkar detta aktörerna? Vad krävs egentligen för att ett värde, större än vad företaget själva skulle kunna skapa, ska uppstå? Finns det värden som företagen går miste om när de ingår i ett nätverk, som de kanske med samma eller mindre insats skulle kunnat skapa om de agerade självständigt? Är alla aktörerna beredda att bidra till det gemensamma värdeskapandet och dela med sig av sina resurser och förmågor?

Inget nätverk är det andra likt då det består av olika konstellationer, men även syften och mål som varierar mellan nätverk kan också variera hos medlemmarna. Får företag tillbaka det värde som de förväntar sig och hur värderas värdet i förhållande till den enskildes insats. Ger nätverkandet ett lika stort värde till alla aktörer? Vilka värden och incitament är det som gör att medlemmarna känner att de är värt att stanna kvar? Att nätverka eller ej - det är frågan för företagen idag.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att studera vilka faktorer som skapar värde för aktörerna i ett nätverk inom restaurangnäringen.

Utifrån vårt syfte har vi formulerat tre frågor:

*Varför går aktörerna med i ett nätverk?*

*Hur skapas värde för aktörerna i ett nätverk?*

*Vilka faktorer påverkar värdeskapandet?*

## **1.3 Avgränsning**

I denna studie avgränsar vi oss till att studera vad som skapar värde för aktörerna i ett nätverk. Vi kommer att studera det värde som skapas för aktörerna i nätverket genom medlemskapet

---

<sup>9</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 137



samt genom interaktionen mellan medlemmarna. Nätverksteorin behandlar ett flertal olika nätverk. Vi kommer inte att diskutera datanätverk eller personliga nätverk utan vi fokusera på nätverk bestående av näringsidkare. Vi är medvetna om att sociala nätverk är en del av vår fallstudie då aktörerna har kontakt och interagerar med varandra. Vi kommer att studera hur relationerna mellan aktörerna påverkar värdeskapandet men inte hur sociala nätverk är uppbyggda eller vad som skapar värde i dem. Vi är medvetna om att det vi kommer att studera angående interaktionen mellan nätverksmedlemmar går att applicera på det teoretiska området sociala nätverk.

## **1.4 Disposition**

För att underlätta för läsaren kommer vi att presentera hur uppsatsen är disponerad. Uppsatsen är uppdelad i sex kapitel; *Inledning*, *Metod*, *Teori*, *Värdeskapande för aktörerna i Skånska Matupplevelser*, *Slutdiskussion* och *Avslutning*. Teoriavsnittet 3.3.2 *Faktorer som skapar värde för aktörerna i ett nätverk* samt analyskapitlet 4. *Värdeskapande för aktörerna i Skånska Matupplevelser* är uppdelat efter de teman som vi funnit i empirin samt teoristudierna. Temana är benämnda på skilda sätt i teorin och analysen samt en del teoritema går in under flera analysavsnitt. För att tydliggöra detta för läsaren kommer vi att presentera det mer ingående i kapitel 2.9 Utveckling av dispositionen.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel kommer vi att beskriva för läsaren hur vi har gått tillväga under arbetets gång. Varför vi valt att arbeta med valda metoder samt dess validitet och reliabilitet. Vi kommer att reflektera över litteraturen samt metoden. I det sista kapitlet – utveckling av dispositionen kommer vi att förklara för läsaren hur vi har använt oss av teorierna i analysen.*

---

### 2.1 Val av uppsatsämne och empiriskt fält

Processen att finna ett lämpligt ämne för kandidatuppsatsen inleddes med en genomgång av de olika teoretiska fält och begrepp som vi kommit i kontakt med under Service Management-utbildningen. Efter att först haft ett flertal potentiella ämnesområden med teoretisk förankring valde vi att fokusera på nätverk. Utifrån vald teoretisk förankring försökte vi finna en lämplig fallstudie för empiriinsamlingen. Vårt val föll på Skånska Matupplevelser eftersom det var för oss ett relativt okänt nätverk för oss och vi blev intresserade av att studera nätverket närmare. Skånska Matupplevelser är ett lokalt förankrat nätverk med restauranger utspridda runt om i Skåne. För att finna en lämplig infallsvinkel som till vår kännedom inte studerats i speciellt stor utsträckning tidigare gick vi genom och undersökte vårt valda empiriska fält för att utvärdera dess relevans. Parallellt gjordes research för att se om det fanns ett teoretiskt underlag för studien genom artikel- och litteratursökning på databasen ELIN och bibliotekskatalogen Lovisa, för de berörda områdena. Genom litteratursökningen kom vi djupare in på ämnesvalet. Vi beslöt oss därmed för Skånska Matupplevelser och dess aktörer skulle studeras ur ett värdeskapande perspektiv när det gäller att delta i ett nätverk. Vi kände i startskedet att vi hade för lite kunskap för att kunna definiera och precisera vår forskningsfråga och problemområdet. Enligt Aspers uppstår forskningsfrågan i relationen mellan empiri och teori och det är inte förrän ute på fältet i mötet med empirin som den kan konkretiseras.<sup>10</sup>

Det valda empiriska området, teoretiska infallsvinkel och frågeställning påverkade vårt val av metod.<sup>11</sup> Metoden ska underlätta för att nå och komma närmare det empiriska fältet och på bästa möjliga sätt samla in material. Rienecker och Jørgensen menar att den valda metod och teorin som används båda fungerar som ett verktyg för att undersöka, analysera och organisera.

---

<sup>10</sup> Aspers (2007). Sid 69

<sup>11</sup> Ibid. Sid 78

Det underlättar även vid tolkandet av empirin för att i slutändan skapa en större förståelse för ämnet.<sup>12</sup>

## 2.2 Metodval

Eftersom det var de interna processerna inom nätverket Skånska Matupplevelser vi var intresserade av att studera närmare. Vi ansåg att en kvalitativ studie där intervjuer användes var den mest lämpliga metod för vår studie, eftersom vi ville fånga deras uppfattning,<sup>13</sup> och kunna tolka det som beskrivits.<sup>14</sup> Valet gjordes för att kunna få inblick i vad som skapar värde för de enskilda aktörerna genom deltagandet i nätverket. Respondenternas beskrivningar av sin livsvärld gav oss en grund för våra tolkningar,<sup>15</sup> om hur det är att vara medlem i nätverket och vilket värde som skapas för dem.

Intervju som metod menar vi ger en inblick i nätverket då respondenternas åsikter kommer fram vilket speglar deras individuella bild av Skånska Matupplevelser.<sup>16</sup> De interna processerna i ett nätverk går inte att uppfattas fullt ut för en utomstående. Därmed menar vi att enbart observation som metod hade varit tveksam att genomföra i vårt fall. Vi anser att de ståndpunkter som respondenterna lyfte fram under intervjuerna inte skulle komma fram i samma utsträckning vid en observation.<sup>17</sup> På grund av den snäva tidsramen var det viktigt att välja en metod som underlättade för oss att ta fram bästa tänkbara empiriska material.

Vi menar att det krävs att konkreta frågor ställs i en intervju för att komma in på djupet, eftersom det främst var aktörernas åsikter vi var ute efter. Styrkan med att intervjuerna skedde på plats betydde att observationsdimensionen kom med även om den var underordnad intervjuerna. Genom att vi kunde observera var det lättare för oss att bilda oss en egen uppfattning om fältet. Det berikade vår fallstudie då vi interagerade och upplevde det med egna ögon vilket gav oss möjligheten att kunna känna av stämningen.<sup>18</sup>

Genom en intervju, till skillnad från en enkät, finns också möjlighet att ställa följdfrågor allt eftersom frågor dyker upp under det aktuella tillfället. Vi vill påstå att om vi använt oss av enkätmetoden, där respondenten fyller i svaren på frågorna själv, hade vi kunnat gå miste om viktig information. Dels på grund av bortfall av respondenter men även då vi inte hade kunnat fastställa om respondenten riktigt förstått våra ställda frågor. Vi ville ha mer uttömmande svar

---

<sup>12</sup> Rienecker & Jørgensen (2004). Sid 158, 161

<sup>13</sup> Bryman (2002). Sid 272

<sup>14</sup> Kvale (1997). Sid 13

<sup>15</sup> Ibid. Sid 117

<sup>16</sup> Aspers (2007). Sid 133

<sup>17</sup> Ibid. Sid 133

<sup>18</sup> Ibid. Sid 105

vilket vi menar att det finns större chans till vid en intervju än vid en enkät.<sup>19</sup> Genom att träffa intervjupersonerna kunde de bilda sig en uppfattning om oss. Det kunde underlätta respondentens vilja att ställa upp på ytterligare frågor som uppkom senare under studiens gång. Vi anser att intervjuer var ett lämpligt tillvägagångssätt eftersom de förtydligade och ökade förståelsen samt gav oss en djupare inblick i ämnet.<sup>20</sup>

### **2.3 Urvalsgrunder**

För att komma i kontakt med fältet framhåller Aspers vikten av att finna en person, plats eller situation som kan vara utgångspunkten till studien, en så kallad inträdespunkt.<sup>21</sup> Vi har delvis använt oss av det Bryman benämner som snöbollsurval, en form av bekvämlighetsurval. Vilket innebär att kontakt tas med en eller flera personer vars position har relevans för det valda området som studeras. Vidare används dessa personer för att få kontakt med ytterligare respondenter för att nå ytterligare empiriskt material.<sup>22</sup> Våra intervjupersoner fann vi relativt snabbt. En av de, Lena Andersson, projektledare inom Skånska Matupplevelser fungerade delvis som vår inträdespunkt för att få tillträde till fältet. Från en utomstående källa fick vi tips om en intervjuperson som vid det aktuella tillfället befann sig på Campus Helsingborg och gärna ställde upp på en intervju. Vi fick information om att en aktör hade lämnat nätverket genom en respondent och därmed kontaktade vi denna aktör. Vi anser att det var en fördel att vi hade varit i kontakt med Lena Andersson innan vi sökte upp medlemmarna eftersom det skapade en viss legitimitet för oss. Samtidigt gav det medlemmarna ett visst ”godkännande” att ställa upp eftersom Lena Andersson tagit sig tid för en intervju.

Skånska Matupplevelsers hemsida och broschyr Skånska Matupplevelser 2008 underlättade för oss eftersom vi fann alla deltagarna i nätverket och deras kontaktuppgifter där. En karta över Skåne där restaurangerna var utplacerade förenklade också urvalsprocessen.

Vår tanke med urvalet var att få med restauranger på landsbygden både med och utan närbelägna aktiviteter, restauranger i stadsmiljö samt en aktör som lämnat Skånska Matupplevelser. På grund av ekonomiska och tidsmässiga skäl valde vi bland de restauranger som var belägna i den västra delen av Skåne, från norr till söder. Kravet var även att intervjupersonerna själva skulle ha deltagit på någon aktivitet i nätverket och vara väl insatta vilket gjorde att urvalet föll på ägare, köksmästare eller restaurangansvarig.

---

<sup>19</sup> Bryman (2002). Sid 147, 148

<sup>20</sup> Kvale (1997). Sid 124

<sup>21</sup> Aspers (2007). Sid 72

<sup>22</sup> Bryman (2002). Sid 115

Ur den etiska aspekten har vi valt att anonymisera restaurangerna och intervjupersonerna.<sup>23</sup> Istället för medlemmarnas riktiga namn är deras namn fingerade och restaurangerna beskrivs utifrån sin karaktär. Anledningen till att vi valde att fingera namnen är för att under empiriinsamlingen insåg vi att det fanns åsikter i nätverket om hur det skulle fungera samt viss irritation hos de intervjuade aktörerna i nätverket. Genom att anonymisera aktörerna har vi känt en större frihet av att använda oss av citat. En del citat skulle kunna leda till osämja och vi vill inte vara orsaken till en begynnande osämja i Skånska Matupplevelser. Vi har valt att inte anonymisera projektledaren Lena Andersson då hon har en så pass central roll i nätverket samt att hon gav sitt godkännande att vi använde hennes riktiga namn. Oavsett om vi anonymiserat Lena Andersson eller inte är det uppenbart att informationen kommer från henne och vi ansåg att det inte kom fram något ”känsligt” material under intervjun.

Totalt gjordes sex intervjuer varav en inte blev som vi riktigt hade tänkt oss för ägaren som skulle intervjuas var inte på plats. Istället fick vi intervju en nyanställd köksmästare som var vänlig att ställa upp. Han hade inte hunnit sätta sig in i samarbetet tillräckligt mycket för att kunna ge oss svar på alla frågorna. Dock anser vi att han tillförde intressanta aspekter som ny medlem i nätverket.

Våra respondenter var; Projektledaren för Skånska Matupplevelser *Lena Andersson*. De medlemmar i nätverket vi intervjuade var (resterande namn är fingerade): ägaren *Karina Lundgren* (på en landsbygdsrestaurang i en typisk turistort), matsalsansvariga *Johanna Sander* (på en restaurang belägen i en naturskön miljö), ägaren *Stefan Carlsson* (på en restaurang belägen centralt i en stadskärna), köksmästare *Samuel Olsson* (på en landsbygdsrestaurang). Vi intervjuade även en aktör som lämnat Skånska Matupplevelser: *Lars Flodin* (ägare till en restaurang belägen i stadsmiljö).

## **2.4 Intervjuns struktur**

Intervjuerna som genomfördes kan liknas med det Kvale beskriver som *halvstrukturerade* där intervjun är uppbyggd kring en rad olika teman.<sup>24</sup> Aspers i sin tur benämner denna teknik som *öppna intervjuer*, som i likhet med den halvstrukturerade, är uppdelad efter olika teman där teorin inte styr i första hand, för att låta samtalet flyta på genom frågor och svar.<sup>25</sup> På detta vis menar Kvale att det under intervjuns gång finns möjlighet att ställa frågorna i en annorlunda ordning än i intervjuguiden eller lägga till något som är relevant.<sup>26</sup> Genom att vi försökte få

---

<sup>23</sup> Aspers (2007). Sid 63

<sup>24</sup> Kvale (1997). Sid 117

<sup>25</sup> Aspers (2007). Sid 134

<sup>26</sup> Kvale (1997). Sid 117

intervjun så samtalslik som möjligt hävdar vi att chansen blev större att få unika svar. Där intervjupersonen i så liten utsträckning som möjligt begränsades av våra antaganden eller förutfattade meningar i sina svar, vilket är fördelen med en relativt öppen intervju.<sup>27</sup> Vi valde att ha intervjuerna *semi-strukturerade* då vi ansåg att det krävs någon form av struktur på intervjuguidens frågor för att i viss mån kunna jämföra svaren mellan de olika intervjutillfällena.<sup>28</sup> Att ha en liknande struktur menar vi kan underlätta analysarbetet. Det var vi som intervjuare som styr samtalet i första hand då vi har en intervjuguide med frågor att utgå ifrån vilket även är ett kännetecken för semi-strukturerade intervjuer. Dock försökte vi hålla oss öppna och flexibla för avvikelser vid varje intervjutillfälle för att få ut det mesta av intervjun.<sup>29</sup> Fördelen med att vara öppen och mottaglig för ”sidospår” är att nya områden som vi tidigare inte reflekterat över kan komma fram. Vilket kan leda till att en ny riktning uppstår inom området vi studerar samt utveckla nya intressanta kopplingar mellan de utvalda temana.<sup>30</sup>

Vi valde att, i alla fall utom ett, utföra intervjuerna i den miljö som intervjupersonen dagligen vistas i. I det avvikande fallet skedde intervjun på Campus Helsingborg, då intervjupersonen vid det tillfället befann sig där. Att göra intervjuerna i restaurangerna menar vi kan underlätta för intervjupersonerna som dels hade begränsat med tid då de ställde upp på sin arbetstid samt för att personen ofta känner sig mer bekväm i en miljö som denne känner igen.<sup>31</sup> Men även för vår egen skull för att få en känsla och intryck av den aktuella miljön för att lättare kunna göra analyserna i ett större sammanhang. Bryman menar även att tolkningarna och förståelsen för det som sägs kan bli större genom att vistas i intervjupersonens verkliga kontext.<sup>32</sup>

Vi valde att en person ställde frågorna under samtliga intervjuer. Detta för att tonläget, sättet att ställa frågorna och kroppsspråket inte skulle variera allt för mycket vilket vi tror kan påverka resultatet till viss del. Vi anser att det skapade ett bra flöde och kändes naturligt under intervju när en person ställde frågorna medan två antecknade. Det var fritt fram för oss alla att ställa följdfrågor. Vi valde att spela in intervjuerna för att i efterhand kunna lyssna på dem för att fräscha upp vårt minne samt för att kunna transkribera intervjuerna på ett konkret och giltigt sätt. För att därefter kunna göra en analys av det sammanställda materialet.<sup>33</sup> Ur den

---

<sup>27</sup> Aspers (2007). Sid 134

<sup>28</sup> Bryman (2002). Sid 304

<sup>29</sup> Aspers (2007). Sid 135, 137; Bryman (2002). Sid 312

<sup>30</sup> Aspers (2007). Sid 141

<sup>31</sup> Bryman (2002). Sid 305

<sup>32</sup> Ibid. Sid 305

<sup>33</sup> Ibid. Sid 306

etiska synpunkten frågade vi alla respondenter om det var ok att vi spelade in intervjun.<sup>34</sup> Vi anser att reliabiliteten blir högre när vi har möjlighet att återge intervjuerna korrekt.

## **2.5 Utformning av intervjuguider**

När vi skulle utforma vår intervjuguide och dess frågor valde vi att fokusera kring de olika teoretiska teman som vi ville belysa: nätverkandet, kommunikation och värdeskapande (se bilaga 1 och 2 för intervjuguiderna), vilka vi ansåg var relevanta för att komma närmare och kunna besvara vår forskningsfråga.<sup>35</sup>

Vi började intervjun med att låta personerna berätta om sin bakgrund dels för att mjukstarta samt för att sätta intervjun i ett större sammanhang.<sup>36</sup> Kvale menar att det är viktigt att ställa allmänna och inledande frågor i början av intervjun för att skapa en trevlig atmosfär.<sup>37</sup>

Att ha en tydlig intervjuguide med frågor på en konkret nivå som berör det praktiska i respondentens livsvärld ger utrymme för intervjuaren att ställa följdfrågor vilket enligt Aspers underlättar dialogen.<sup>38</sup> Genom att i slutet på ett lite mer informellt sätt ge respondenten tillfälle att tillägga något som han/hon anser är relevant kan ytterligare aspekter och fenomen belysas.<sup>39</sup>

## **2.6 Metodkritik**

Vi som observatörer bör reflektera över vår roll och hur vi påverkas och påverkar fältet samt vad det har för konsekvenser för resultatet.<sup>40</sup> Det gäller att förhålla sig kritisk till informanten och vara medveten om att det är en begränsad del av helheten samt vad denne upplever för att inte begränsa eller missa viktiga bitar i det vidare arbetet.<sup>41</sup>

Eftersom nätverkandet är en process och i många anseenden opåtaglig var vi medvetna om svårigheten att få fullständigt uttömmande svar. Dock anser vi att intervjuerna har gett oss många intressanta infallsvinklar som talar för sig. Även om vi inte fått dessa svar från alla aktörer anser vi att en aktörs åsikt speglar tendenser av vad som försiggår inom nätverket.

Vi är medvetna om för att reliabiliteten och validiteten skulle bli så hög som möjligt hade intervjuer behövts göras med alla 25 deltagarna inom nätverket samt de aktörer som lämnat

---

<sup>34</sup> Bryman (2002). Sid 319

<sup>35</sup> Ibid. Sid 305

<sup>36</sup> Ibid. Sid 305

<sup>37</sup> Kvale (1997). Sid 120

<sup>38</sup> Aspers (2007). Sid 142

<sup>39</sup> Ibid. Sid 143

<sup>40</sup> Ibid. Sid 62

<sup>41</sup> Kvale (1997). Sid 138-139

Skånska Matupplevelser. Vi är därmed begränsade när det gäller våra tolkningar då vi enbart genomfört sex intervjuer. Vi anser att det material som framkommit under intervjutillfällena säger något om de intervjuades verklighet samt att vi har kunnat utläsa flera intressanta infallsvinklar.

Enligt Kvale är det viktigt att intervjuaren har en del kvalifikationer bland annat att vara kunnig om ämnet samt att vara öppen och kunna tolka svaren på rätt sätt.<sup>42</sup> Det är viktigt att intervjuaren är kritisk mot de svar som ges.<sup>43</sup> Intervjuer är ett möte som påverkar båda parterna. Det är därför viktigt att vi hela tiden är beredda på att ompröva våra tankar och tolkningar. Med detta i åtanke anser vi att vi har kunnat genomföra korrekta intervjuer som gav ett sanningsenligt resultat.

Vi har som intervjuare inte tillgång till all information och därför är vi i vår tolkning och förståelse styrda av vår förkunskap inom området.<sup>44</sup> Genom att vara medvetna om detta samt det faktum att vi är tre deltagare under varje intervjutillfället anser vi att det är en större möjlighet att få en bredare förståelse. Efter intervjuerna diskuterade vi vad som kom fram för att se om vi uppfattat det på samma sätt.<sup>45</sup>

Det kan vara problematiskt när intervjun sker i den intervjuades miljö är att intervjun inte alltid sker helt ostört. Det är dock viktigt att visa intervjupersonen respekt och hänsyn eftersom de var tillmötesgående och tog sig tid.<sup>46</sup> Med en mer strukturerad intervjuguide är det lättare att ta upp tråden igen efter ett avbrott än om intervjun är helt ostrukturerad där intervjun kan liknas mer vid ett samtal.<sup>47</sup>

Under intervjuerna var vi noga med att inte ställa ledande frågor eftersom det kan påverka svaren, vilket gör att intervjuens validitet minskar.<sup>48</sup> Att vi tar vissa saker för givet påverkar våra sätt att tolka våra iakttagelser på den plats där intervjun sker.<sup>49</sup> Detta är något som vi måste vara medvetna om under observationen för att kunna förhålla oss kritiskt och vara medvetna om våra egna tolkningar.

---

<sup>42</sup> Kvale (1997). Sid 138-139

<sup>43</sup> Ibid. Sid 36

<sup>44</sup> Aspers (2007). Sid 135

<sup>45</sup> Bryman (2002). Sid 307

<sup>46</sup> Ibid. Sid 206

<sup>47</sup> Ibid. Sid 301

<sup>48</sup> Kvale (1997). Sid 145-146

<sup>49</sup> Aspers (2007). Sid 34



## 2.7 Teorival

I teorivalet utgick vi från den kunskap vi tillgodogjort oss under utbildningens gång och det blev vår utgångspunkt vid insamlingen av nya teorier med hänsyn till vår valda inriktning. Tanken om att skriva en uppsats som handlade om nätverk fanns med från början eftersom vi anser att fenomenet är intressant då det är ständigt aktuellt och något som påverkar alla företag.<sup>50</sup> Vi ansåg att ett visst värde måste skapas för aktörerna i nätverket, att det måste finnas en relevans till medlemskapet. I den teoretiska förstudien insåg vi att värdeskapande i nätverk inte är speciellt undersökt. Nätverk och värdeskapande är var för sig behandlat av ett flertal teoretiker, men i sammansatt kontext i mindre utsträckning. Därför valde vi att studera området närmare. Co-opetition teorin är ett sidospår som vi anser är relevant för denna studie då det kan påverka värdeskapandet i ett nätverk.

Vi har sökt teoretiskt material på databaserna ELIN samt Lovisa. Vi har använt oss av sökord som; network, food network, value, value creation, marketing och co-opetition. I det insamlade materialet, genom dels intervjuerna samt tryckta källor och vetenskapliga artiklar, tydliggjordes vilka teorier som var relevanta för vår studie. Teorin menar Aspers är ett verktyg för att tillsammans med empirin, och även i vårt fall, kunna komma fram till och vidare reflektera över vår forskningsfråga. I mötet mellan teori och empiri växer nya tankar och reflektioner fram.<sup>51</sup>

## 2.8 Teorikritik

Vi har inte haft möjlighet att undersöka hela det teoretiska fältet gällande nätverk och värdeskapande på grund av den satta tidsramen. Vi är medvetna om att vi kunde ha hittat fler intressanta teoretikers åsikter, som kunde berikat denna uppsats, om vi hade gått igenom allt material som finns. Ytterligare en anledning till att vi kan ha gått miste om relevanta teorier är att vi kan ha missat att söka på andra viktiga sökord vid ELIN och Lovisa. Dock tror vi att detta inte har skett i speciellt stor utsträckning.

Vi är medvetna om att den litteratur som vi tagit del av både tryckta källor men även vetenskapliga artiklar är vinklad av författarna. Vi har förhållit oss kritiska till de olika författarna och försökt bilda oss en egen uppfattning genom att väga de olika författarnas påståenden mot varandra.

---

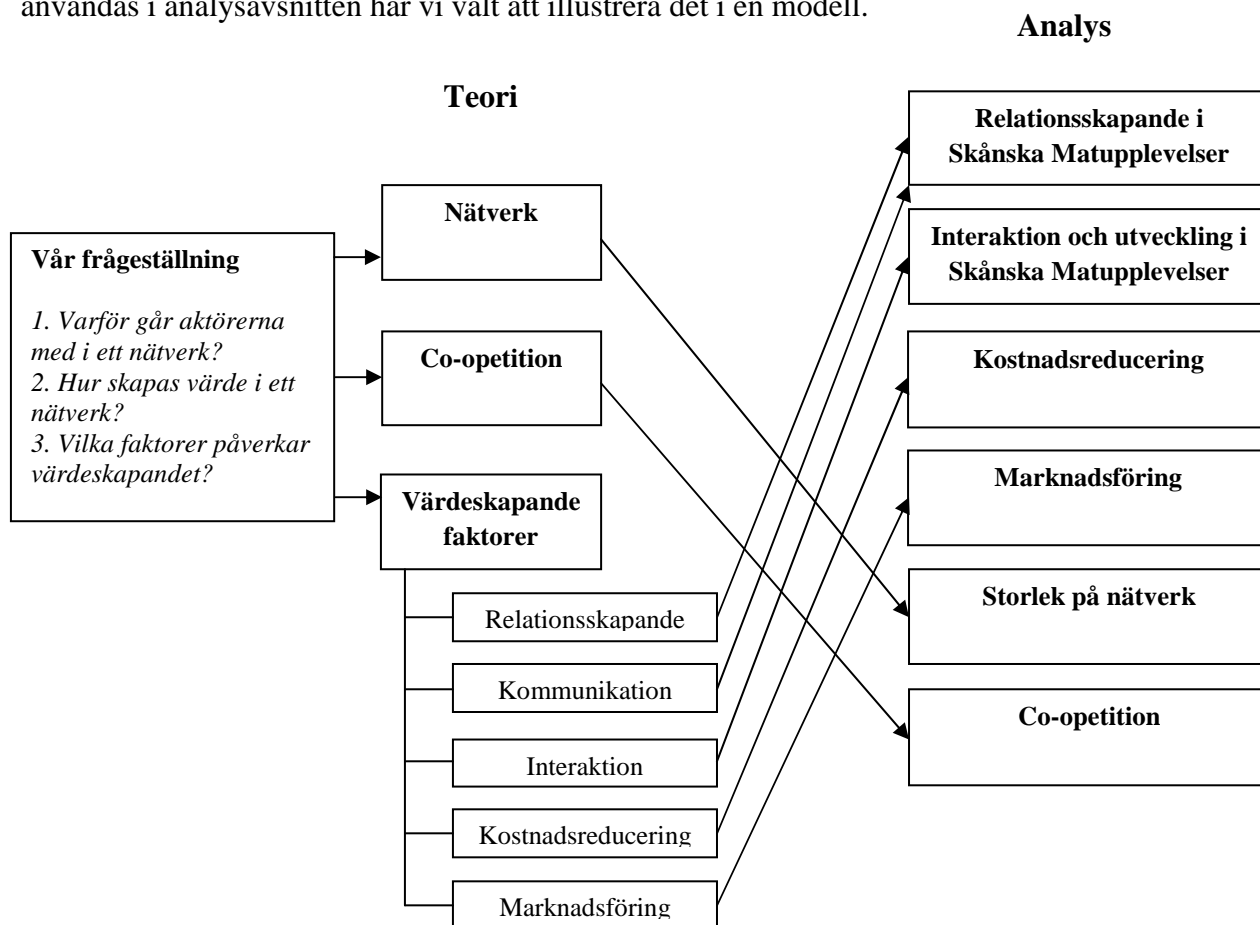
<sup>50</sup> Dennis (2000). Sid 287

<sup>51</sup> Aspers (2007). Sid 67,69, 78

## 2.9 Utveckling av dispositionen

För att underlätta för läsaren har vi valt att göra en detaljerad modell över hur uppsatsen kommer att se ut. De tre teoriteman som vi använder oss av är *nätverk*, *co-opetition* samt *värdeskapande faktorer i ett nätverk*. Det första teorikapitlet nätverk är för att ge läsaren en grundförståelse för vad ett nätverk är och dess huvudsyfte. Teorin om co-opetition används eftersom det kan påverka värdeskapandet i ett nätverk. Det sista teoritemat, värdeskapande faktorer i ett nätverk är indelat i fem underteman: *relationsskapande i nätverk*, *vikten av kommunikation i ett nätverk*, *interaktionen mellan aktörerna*, *kostnadsreducering* samt *marknadsföring*. Vi har valt att dela upp det i undertema för att underlätta för läsaren att se vilka faktorer som kan skapa värde för aktörerna i ett nätverk.

Utifrån vårt syfte och frågeställningar har vi sökt teori samt empiri. Med hjälp av teorin analyseras det empiriska materialet vi samlat in under fallstudien. I analyskapitlet varvas teori och empiri för att skapa ett bra flöde i texten. De olika teoriområdena kommer att dels vara uppdelade i specifika kapitel i analysen samt gå in under fler olika analys avsnitt. Anledningen till att en del teorier kommer att gå in under flera kapitel är för att det är ett komplext ämne. För att underlätta för läsaren att se vilka teoriavsnitt som kommer att användas i analysavsnitten har vi valt att illustrera det i en modell.



## 3. Teori

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier som är relevanta för vår studie. För att ge läsaren en mer övergripande förståelse av ämnena kommer vi först beskriva teorifältens historik samt huvudtankar. Därefter kommer vi att presentera de relevanta teorierna för vår studie.*

---

### 3.1 Nätverk

#### 3.1.1 Nätverks historik

Nätverk är inget nytt fenomen. Det har studerats av ett flertal teoretiker inom olika discipliner till exempel sociologi och ekonomi samt inom organisationsforskning.<sup>52</sup> Nätverksstudierna tog fart efter oljekrisen på 1970-talet,<sup>53</sup> eftersom företagen inte längre kunde ta sin omgivning för given utan var tvungna att omstrukturera och anpassa sig.<sup>54</sup> Enligt bland andra Fyall och Garrod var grunden till att nätverksstudierna tog fart den ökade globaliseringen som gjorde att skillnaderna i världsekonomin blev mindre och ledde till att världen krympte.<sup>55</sup> Det ökade intresset och användandet av nätverk har bidragit till att forskning inom ämnet har ökat.<sup>56</sup>

Trots enighet bland nätverksforskarna har det inte utvecklats en specifik nätverksskola.<sup>57</sup> Håkansson har studerat nätverk utifrån en industriell synvinkel och undersökt karaktären av industriella nätverk och relationerna inom dem.<sup>58</sup> Medan en del andra teoretiker har haft fokus på datornätverk.<sup>59</sup> Kunskapsnätverk och sociala nätverk har lyfts fram mer under de senaste åren.<sup>60</sup> Lorenzoni och Lipparini anser att det finns en brist inom nätverksforskningen eftersom nätverk har ansetts vara givna i sin kontext och inte något som är noga övervägt och designat.<sup>61</sup>

Ett nätverks utformning kan ha diverse former, till exempel beroende på hur hårt sammanbundna ett nätverk är genom kontrakt och delat ägandeskap. Det kan även variera gällande om ett nätverk är horisontellt eller vertikalt uppbyggt.<sup>62</sup> Horisontella nätverk bygger på samarbete mellan aktörer som agerar på samma nivå på marknaden medan vertikala

---

<sup>52</sup> Borell & Johansson (1996). Sid 9; Möller o Svahn (2006). Sid 986; Nygaard & Bengtsson (2002). Sid 219

<sup>53</sup> Nygaard & Bengtsson (2002). Sid 219

<sup>54</sup> Castell (2000). Sid 180; Nygaard & Bengtsson (2002). Sid 219

<sup>55</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 6-7

<sup>56</sup> Blankenburg Holm, Eriksson och Johanson (1999). Sid 468

<sup>57</sup> Nygaard & Bengtsson (2002). Sid 219

<sup>58</sup> Möller & Svahn (2006). Sid 987

<sup>59</sup> Castell (2000). Sid 178; Nygaard & Bengtsson (2002). Sid 219

<sup>60</sup> Nygaard & Bengtsson (2002). Sid 221

<sup>61</sup> Lorenzoni & Lipparini (1999) se Möller & Svahn (2006). Sid 988

<sup>62</sup> Frazier & Niehm (2004); Fyall & Garrod (2005). Sid 156

nätverk innefattar samarbete över gränserna.<sup>63</sup> För vår studie anser vi att det inte är av relevans att gå djupare in på ämnet eftersom fokus i denna studie inte gäller ett nätverks struktur.

Ett flertal teoretiker anser att det finns olika typer av nätverk.<sup>64</sup> Castell nämner bland annat att det finns leverantörsnätverk, producentnätverk samt kundnätverk.<sup>65</sup> Medan Alm diskuterar personliga nätverk som baseras på personliga mål samt affärsnätverk som handlar om att uppfylla nätverkets syfte och mål.<sup>66</sup> Fokus i denna studie kommer vara på nätverk där aktörer samarbetar för att uppnå ett gemensamt mål.<sup>67</sup>

### 3.1.2 Nätverks teori

Fokus i denna studie är värdeskapande i nätverk. För att ge läsaren en bra grund inför analysen och diskussionen kommer vi att börja med att presentera vad ett nätverk är i detta avsnitt. Kapitlet är uppdelat i tre teman: *Vad är ett nätverk? Bara att börja nätverka?* samt *Varför nätverka?*

#### Vad är ett nätverk?

Det finns ett flertal definitioner på nätverk, en definition som många författare använder sig av är ”ett nätverk kan beskrivas som en samling noder sammanbundna till en viss struktur genom länkar”<sup>68</sup>. Länkarna är relationerna mellan noderna som är aktörerna i ett nätverk. Länkarna och noderna består av både påtagliga och opåtagliga resurser såsom finansiella, intellektuella, fysiska, tekniska samt personella resurser i olika former.<sup>69</sup> Relationen och interaktionen mellan aktörerna inom ett nätverk kan beskrivas som olika aktiviteter som länkar dem samman, resurser som är knutna till varandra och aktörer som skapar band mellan varandra, vilket påverkar hur de uppfattar varandra.<sup>70</sup> En annan definition på nätverk är när de relaterade aktörer samarbetar för uppnå att gemensamma mål för parterna.<sup>71</sup> Tanken med nätverk bör vara som den Heide et al. lyfter fram gällande organisationer, att skapa mervärde och även här kan samarbetet deltagarna emellan uppnå mer än om de agerade enskilt.<sup>72</sup>

---

<sup>63</sup> Bengtsson & Kock (1999).

<sup>64</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 182-187; Langlois och Robertson (1995) se Möller & Svahn (2006). Sid. 991

<sup>65</sup> Castell (2000). Sid 199-200

<sup>66</sup> Alm (1996). Sid 47, 159

<sup>67</sup> Alm (1996). Sid 166; Möller & Svahn (2006). Sid 986

<sup>68</sup> Borell & Johansson (1996). Sid 14; Castells (2001). Sid 472; Ford et al. (2004). Sid 18; Hallgren (2006). Sid 121

<sup>69</sup> Ford et al. (2004). Sid 18

<sup>70</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 421

<sup>71</sup> Hanson et al. (2005). Sid 360

<sup>72</sup> Heide, Johansson & Simonsson (2005). Sid 36-37

Författarna uttrycker sig olika gällande vad ett nätverk är men vi anser att grundtanken är densamma. Ett nätverk är när ett antal aktörer med ett gemensamt intresse samarbetar för att skapa fördelar för alla aktörer som ingår.<sup>73</sup>

### Bara att börja nätverka?

Innan ett nätverk kan utvecklas krävs det att ett antal faktorer är uppfyllda; att det finns en klar plan och struktur för nätverket, att mål och syfte med nätverket är fastställt samt val av vilka aktörer som ska ingå i nätverket.<sup>74</sup> Aktörerna har gemensamma mål som syftar till att alla ska dra fördel av nätverket.<sup>75</sup> En av de viktigaste faktorerna i skapandet av ett nätverk är att välja dess medlemmar. Det är viktigt att aktörerna inom ett nätverk har lika hög beroendegrad av att nätverka.<sup>76</sup> Hur många och vilka medlemmar som ska ingå i ett nätverk beror på vad som är lämpligt för nätverket, gällande det tänkta syftet. Aktörerna måste passa det specifika nätverket.<sup>77</sup> För att kunna få ett fungerande samarbete krävs det att aktörerna inom nätverket delar samma mål och syfte med nätverkandet.<sup>78</sup> Aktörerna måste bidra och kontinuerligt vara involverade i nätverkandet.<sup>79</sup> Det är viktigt att varje aktör inom ett nätverk är beredda att anpassa sig efter nätverket.<sup>80</sup> Ytterligare en orsak som ligger till grund för ett fungerande nätverk är enligt bland andra Bengtsson och Kock tillit och förtroende.<sup>81</sup>

Det är positivt om aktörerna inom ett nätverk har olika infallsvinklar eftersom det skapar en dynamik i nätverket. Det är viktigt att aktörerna arbetar mot samma mål fastän de har olika åsikter.<sup>82</sup> Ett nätverk med aktörer som ingår av olika anledningar kan leda till en negativ utveckling av nätverkandet.<sup>83</sup> När fler aktörer kommer in i ett nätverk kan det ge positiva effekter för aktörerna då den tillgängliga marknaden utökas men det skapar även en spänning gällande vem som ska få de olika andelarna och tillgång till vad på marknaden.<sup>84</sup> Aktörernas olika uppfattning om nätverket de är med i är en viktig del att beakta i samspelet då det påverkar aktörernas sätt att agera. Dock är det svårt att till fullo veta motpartens uppfattning och värderingar vilket kan leda till att meningsskiljaktigheter uppstår på grund av att aktörer

---

<sup>73</sup> Dennis (2006). Sid 287; Fyall & Garrod (2005). Sid 203; Peppard & Rylander (2006). Sid 131-132; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54

<sup>74</sup> Den uppfattning vi fått av att ha studerat; Bengtsson & Kock (1999); Ford et al. (2004); Fyall & Garrod (2005); Nygaard & Bengtsson (2002)

<sup>75</sup> Dennis (2000). Sid 291; Fyall & Garrod (2005). Sid 139

<sup>76</sup> Blankenburg Holm, Eriksson & Johansson (1999). Sid 472; Fyall & Garrod (2005). Sid 166

<sup>77</sup> Den uppfattningen vi fått av att ha studerat; Bengtsson & Kock (1999); Borell & Johansson (1996); Castell (2001), Dennis (2000); Ford et al. (2004); Fyall & Garrod (2005); Nygaard & Bengtsson (2002)

<sup>78</sup> Dennis (2000). Sid 291; Fyall & Garrod (2005). Sid 137

<sup>79</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 201

<sup>80</sup> Ibid. Sid 32

<sup>81</sup> Bengtsson & Kock (1999); Bramwell & Sharman (1999); Dennis (2000). Sid 288

<sup>82</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 201

<sup>83</sup> Ibid. Sid 166

<sup>84</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 46

inte uppfattar eller förstår de andras perspektiv på det gemensamma samarbetet.<sup>85</sup> Företag måste beakta och förstå komplexiteten med att delta i ett nätverk.<sup>86</sup>

Ett nätverks intensitet påverkas inte enbart av hur ofta aktörerna integrerar utan även av hur pass stark förståelse och respekt aktörerna har för varandras kunskap, attityd, motiv och varandras argumentation.<sup>87</sup> Hur intensivt och frekvent ett nätverk är beroende på de medverkande aktörernas inställning till nätverket samt vad själva utbytet är inom ett nätverk för aktören.<sup>88</sup>

För att kunna samverka i ett nätverk bör det finnas vissa regler gällande vad som är acceptabelt beteende för aktörerna.<sup>89</sup> Reglerna som finns i ett nätverk måste följas av aktörerna. De lägger grunden för hur strukturen ska se ut i samspelet. Reglerna grundas på sedvanor, kontrakt och lagstiftning för att upprätthålla en form av rättvisa, dock kan reglerna förändras över tiden vilket påverkar de inblandade.<sup>90</sup>

Barbara Gray benämner ett antal viktiga samarbetsfaktorer, bland annat att aktörerna är självständiga, lika bestämmanderätt samt att aktörerna har en gemensam skyldighet och ansvar för att agera i den riktning som nätverket har valt.<sup>91</sup> Bleeke och Ernst berör delat ägandeskap och påtalar vikten av det för att minimera risken att en aktör sätter sina egna intressen framför nätverkets gemensamt överrenskomna mål. De menar att om en eller flera parter har ett övertag i ägandet kan det leda till negativa konsekvenser för nätverket.<sup>92</sup>

Att nätverka i sig är en process med en ”oklar” utgång och många faktorer påverkar vad ett nätverk genererar.<sup>93</sup> Till exempel utifrån vad som händer i omvärlden och vilka aktörer som tillkommer och försvinner.<sup>94</sup> Förutsättningarna är föränderliga och då många aktörer ingår i flera nätverk kan relationerna mellan aktörerna förändras snabbt.<sup>95</sup> Därför bör ett nätverk utvecklas och anpassas på ett dynamiskt sätt.<sup>96</sup>

---

<sup>85</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 63, 66, 68

<sup>86</sup> Ford et al. (2004). Sid 21

<sup>87</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 188-189

<sup>88</sup> Ibid. Sid 189-190

<sup>89</sup> Ford et al. (2004). Sid 21

<sup>90</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 61, 62, 77

<sup>91</sup> Barbara Gray (1989) se Fyall & Garrod (2005). Sid 132-133

<sup>92</sup> Bleeke & Ernst (1991) se Fyall & Garrod (2005). Sid 203

<sup>93</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 137

<sup>94</sup> Bengtsson & Kock (1999)

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Dennis (2000). Sid 287

## Varför nätverka?

Det finns ett flertal anledningar till varför aktörer väljer att gå med i ett nätverk. Den övergripande anledningen är att genom interaktion med andra aktörer kan ett företag utveckla och expandera sin verksamhet.<sup>97</sup> Det skapas både ekonomiska samt icke-ekonomiska fördelar för aktörerna i ett nätverk,<sup>98</sup> vilket kommer att diskutera närmare i kommande kapitel.

Ett företag kan få tillgång till andras aktörers resurser, förmågor och kunskaper vilket skapar möjligheter för gemensam synergi och lärande.<sup>99</sup> Genom nätverk vill aktörerna skapa utveckling på längre sikt, vilket kan bidra till innovation, samt att genomföra sina aktiviteter på ett mer effektivt sätt.<sup>100</sup> Ford et al. anser att vid nätverkande med andra aktörer kan ett företag förbättra sitt erbjudande till kunderna.<sup>101</sup> Nätverkande är speciellt gynnsamt för små och mellanstora företag som kan ge varandra draghjälp. Det öppnar upp nya marknader och ökar skalfördelarna då de samarbetar inom olika aktiviteter.<sup>102</sup> Företag kan även nå nya potentiella kundgrupper genom samverkan inom ett nätverk.<sup>103</sup> Genom samarbete i ett nätverk kan företag förverkliga sina mål på ett annat sätt än genom konkurrens.<sup>104</sup>

## 3.2 Co-opetition

Nalebuff och Brandenburger utvecklade begreppet co-opetition. Vilket kan ses som den mest komplexa men även förmånliga formen av relation mellan företag, där de både konkurrerar och samarbetar med varandra.<sup>105</sup> Idag bör företag både klara av att samarbeta och konkurrera för att förbli konkurrenskraftiga och överleva. För att nå framgång är många företag beroende av andra verksamheters välgång.<sup>106</sup> I ett nätverk kan relationerna vara av både samverkande och av konkurrerande art.<sup>107</sup> Konkurrens och samarbete sker även parallellt mellan företag inom ett nätverk.<sup>108</sup> Balansen mellan dessa motpoler kan vara jämnt fördelad eller där det ena eller andra väger tyngre. Interaktionslogiken i relationen och graden av samarbete och konkurrens kan skilja sig åt gällande olika aktiviteter som företag utför och utbyter

---

<sup>97</sup> Bengtsson & Kock (1999)

<sup>98</sup> Dennis (2000). Sid 291; Fyall & Garrod (2005). Sid 139

<sup>99</sup> Dennis (2000). Sid 289

<sup>100</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 424; Dennis (2000). Sid 289

<sup>101</sup> Ford et al. (2004) Sid. 16

<sup>102</sup> Dennis (2000). Sid 291

<sup>103</sup> Dennis (2000) sid 288; Möller & Svahn (2006) sid. 990

<sup>104</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 421; Dennis (2000). Sid 287

<sup>105</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 411; Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 14

<sup>106</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 13

<sup>107</sup> Ibid. Sid 38, 46

<sup>108</sup> Ford et al. (2004). Sid 21

sinsemellan.<sup>109</sup> Bengtsson och Kock menar att deltagare i ett nätverk samarbetar med aktiviteter längre ifrån kunden och konkurrerar i aktiviteter nära kunden.<sup>110</sup> Konkurrenter kan även samverka på vissa marknader eller produktområden medan de konkurrerar inom andra.<sup>111</sup> Det handlar om att se och avväga intressekonflikter med gemensamma intressen och hur det gynnar de olika parterna för att skapa en fungerande co-opetitionrelation.<sup>112</sup> Co-opetitionförhållandet är viktigt inom nätverk och olika relationer förser företagen med olika fördelar.<sup>113</sup>

### 3.3 Värdeskapande

#### 3.3.1 Värdeskapande historik

Begreppet värdeskapande har blivit allt mer aktuellt de senaste åren.<sup>114</sup> Värdeskapande är ett begrepp som används kontinuerligt inom Service Management och allt fler företag har insett vikten av att arbeta med värdeskapande aktiviteter. Grunden till värdeskapande finns i värdeteorin som är den gren inom filosofin som ”undersöker den gemensamma grundvalen för olika former av värderingar som t.ex. tekniska, juridiska, estetiska och moraliska värderingar”<sup>115</sup>. Värdeobjektivismen anser att en individs värderingar inte påverkas av sina subjektiva tankar och känslor.<sup>116</sup> Medan emotivismen anser att en individs värdeomdömen uttrycker personens känslor och attityder.<sup>117</sup> En del teoretiker anser att värde är ett subjektivt och individuellt begrepp det vill säga att individer uppfattar värde på olika sätt.<sup>118</sup>

Begreppet värdeskapande har inte en klar definition utan ett flertal teoretiker har olika syn på vad värdeskapande är.<sup>119</sup> Värde kan skapas på olika sätt, genom att erbjuda kunderna produkter, finna nya sätt att samarbeta med sina kunder samt samarbeta med aktörer för att kunna erbjuda bättre erbjudande.<sup>120</sup> Adam Smith ansåg att värde är av ett ekonomiskt slag, att värde är summan av de aktiviteter och resurser som utnyttjas i en produkt.<sup>121</sup> Medan Bastiat ansåg att värde inte enbart är den fysiska produkten utan nyttan av den, att värde är inbäddat i

---

<sup>109</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 412, 415, 416

<sup>110</sup> Ibid. Sid 418

<sup>111</sup> Ibid. Sid 420

<sup>112</sup> Ibid. Sid 412

<sup>113</sup> Ibid. Sid 414

<sup>114</sup> Ravald & Grönroos (1996). Sid 19

<sup>115</sup> Bergström (1992). Sid 8

<sup>116</sup> Ibid. Sid 23

<sup>117</sup> Ibid. Sid 24-25

<sup>118</sup> Bergström (1992). Sid 111; Ravald & Grönroos (1996). Sid 22; Vargo & Lusch (2004). Sid 7

<sup>119</sup> Lepak, Smith & Taylor (2007). Sid 183; Vargo & Lusch (2004). Sid 5

<sup>120</sup> Wikström & Normann (1992). Sid 147

<sup>121</sup> Vargo & Lusch (2004). Sid 6; Wikström & Normann (1992). Sid 50



produkten.<sup>122</sup> Grönroos anser att ett högre värde kan skapas för kunden genom det utvidgade tjänsterbjudandet att erbjuda en hjälptjänst och stödtjänst till kärntjänsten.<sup>123</sup>

Värdeskapande har studerats på ett flertal nivåer, dels mikro- samt makronivå men även för vilken målgrupp värdeskapande utförs.<sup>124</sup> Post, Preston & Sachs har fokuserat på hur värde skapas för aktieägare medan bland andra Porter samt Sirmon, Hitt & Ireland har fokuserat sina studier på värdeskapande för företag.<sup>125</sup> Porter introducerade värdekedjan för att studera hur företag skapar värde genom sina aktiviteter.<sup>126</sup> Porters värdekedja har påverkat efterföljande teoretikers syn på vad värde är och hur det skapas.<sup>127</sup> Normann och Ramirez ansåg att Porters värdekedja inte var tillräckligt dynamisk och påverkbar. De introducerade värdestjärnan där det totala värdeskapandet är i fokus vilket innefattar ett flertal olika aktörer – företagspartner, leverantörer, allianser och kunder som genom interaktioner skapar värde.<sup>128</sup> Porter samt Normann och Ramirez diskuterar värdeskapande gentemot kunden, men enligt Andersson och Larsson identifierar eller specificerar inte Porter samt Normann och Ramirez vad kundvärde är eller vad leverantörerna bidrar med till värdeskapande.<sup>129</sup>

Kundvärde kan skapas genom att antingen avlasta eller möjliggöra för kunden. Att avlasta kunden vissa funktioner är till exempel att kunden blir hämtad av hotellet vid flygplatsen vid en charterresa istället för att kunden ska behöva lösa transporten själv. Att möjliggöra för en kund innebär att kunden själv får utföra en del i produkterbjudandet till exempel att kunden får montera IKEA möblerna istället för att de är färdigmonterade.<sup>130</sup> En del teoretiker anser att kunderna har en del i den värdeskapande processen, att de är samproducenter av värde.<sup>131</sup> Prahalad och Ramaswamy anser att kunder vill interagera med företag och därmed skapas ett värde. Samproduktionen av värde beror till stor del på individens unika förutsättningar och vilja. Det är viktigt att företag är medvetna om det och gör sitt kunderbjudande flexibelt. Prahalad och Ramaswamy anser att företag inte kan skapa värde utan att interagera med kunderna,<sup>132</sup> vilket skiljer sig från tidigare teoretikers åsikt till exempel Adam Smiths

---

<sup>122</sup> Vargo & Lusch (2004). Sid 6-7

<sup>123</sup> Grönroos (2004). Sid 181-190

<sup>124</sup> Lepak, Smith & Taylor (2007). Sid 180

<sup>125</sup> Post, Preston & Sachs (2002); Porter (1985); Sirmon, Hitt & Ireland (2007) se Lepak, Smith & Taylor (2007). Sid 180

<sup>126</sup> Andersson & Larsson (2006). Sid 209; Fjeldstad & Ketels (2006) sid. 110; Peppard & Rylander (2006) sid 131; Stabell & Fjeldstad (1998). Sid 413

<sup>127</sup> Porter (1985) se Peppard & Rylander (2006). Sid 131

<sup>128</sup> Normann & Ramirez (1993).

<sup>129</sup> Andersson & Larsson (2006). Sid 210

<sup>130</sup> Wikström & Normann (1992). Sid 153

<sup>131</sup> Wikström & Normann (1992). Sid 40; Prahalad & Ramaswamy (2004). Sid 5

<sup>132</sup> Prahalad & Ramaswamy (2004). Sid 5

påstående om att värde skapas genom produktionen av produkter,<sup>133</sup> eller Bastiat ansåg att värde skapas genom nyttan av produkten.<sup>134</sup> Denna förändring i synen på hur värde skapas beror till stor del på att individernas referenser för värde har förändrats de senaste decennierna.<sup>135</sup>

Vårt fokus kommer att ligga på hur värde skapas för aktörerna i ett nätverk, dels genom medlemskapet men även genom relationerna och interaktionerna mellan aktörer. Ett flertal teoretiker diskuterar hur värde skapas genom relationer till exempel Grönroos samt Normann och Ramirez anser att värde skapas genom interaktionen mellan företagspartners, leverantörer och kunder.<sup>136</sup> Peppard och Rylander anser att värde skapas i samspelet mellan aktörerna i ett nätverk.<sup>137</sup> Genom att aktörer samarbetar kan ett högre värde skapas än vad en enskild aktör skulle kunna uppnå.<sup>138</sup>

### 3.3.2 Faktorer som skapar värde för aktörerna i ett nätverk

Värde har varierande betydelse för olika individer och värde kan skapas på ett flertal olika sätt vilket har diskuterats i avsnittet värdeskapande historik. Den teoretiska grund som vi har valt för vår studie gällande värdeskapande är att värde skapas för aktörerna dels genom medlemskap i ett nätverk men även genom interaktionen och relationerna med andra aktörer. Detta kapitel kommer att vara indelat i fem teman som har framkommit utifrån empirin samt teoristudierna; *Relationsskapande i nätverk*, *Vikten av kommunikation i nätverk*, *Interaktionen mellan aktörerna*, *Kostnadsreducering* samt *Marknadsföring*.

#### Relationsskapande i nätverk

En relation mellan två aktörer påverkas och påverkar andra relationer inom ett nätverk. Av den anledningen att de är alla länkade till varandra och del av samma sociala struktur därmed kan beroendeförhållanden variera mellan aktörers relationer. Vid förändring av innehållet eller strukturen i en relation kan det påverka aktörernas relationer med andra eftersom relationerna är inbäddade i sin kontext. Både utkomsten av sociala och ekonomiska handlingar påverkar aktörers relationer och hela nätverksstrukturens utseende.<sup>139</sup> Det är därför viktigt att beakta att förändringar i en relation kommer att påverka andra relationer.<sup>140</sup>

---

<sup>133</sup> Vargo & Lusch (2004). Sid 6; Wikström & Normann (1992). Sid 50

<sup>134</sup> Bastiat (1860) se Vargo & Lusch (2004). Sid 6-7

<sup>135</sup> Prahalad & Ramaswamy (2004). Sid 4; Wikström & Normann (1992). Sid 41-44

<sup>136</sup> Grönroos (2000) sid 24-25; Vargo & Lusch (2004). Sid 10

<sup>137</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 131

<sup>138</sup> Dennis (2000). Sid 287; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54; Wikström & Normann (1992). Sid 54

<sup>139</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 422

<sup>140</sup> Ibid. Sid 422

Nätverkets struktur lägger ofta grunden för olika typer av interaktion mellan de medverkande företagen. Det är i beroendet som existerar mellan deltagarna i ett nätverk som förklarar varför företag väljer att samarbeta inom vissa aktiviteter.<sup>141</sup> Enligt Bengtsson och Kock är det olikheten som existerar inom ett nätverk som är anledningen till varför företag utvecklar direkta relationer med varandra.<sup>142</sup>

För att ett nätverk ska kunna fungera optimalt finns det enligt Dennis vissa underbyggande grundsatser att beakta gällande samarbete. *Tillit*, baseras på tidigare upplevda händelser, och *lojalitet* är grunden för att två företag ska kunna arbeta vid varandras sida och bygga en långsiktig relation. Genom gemensamma erfarenheter kan band skapas mellan företagen i ett nätverk vilket också kan stärka *enigheten* de emellan. För att samarbetet ska fungera inom ett nätverk gäller det att aktörerna agerar *osjälviskt* och visar omsorg för varandra.<sup>143</sup> Individuell vinning för aktören bör inte sättas i första rum när det gäller motivet till deltagandet i ett nätverk. Det är viktigt att varje företag gör det som krävs för att bidra till ett gemensamt och samarbetsvilligt utbyte, av tjänster och gentjänster som gynnar nätverket. Det visar på att de strävar efter att alla ska gynnas av nätverket, att alla bli vinnare.<sup>144</sup> Det gäller att upprätthålla goda relationer i ett nätverk och det lönar sig att agera på ett sätt som alla aktörer tjänar på.<sup>145</sup>

### **Vikten av kommunikation i nätverk**

Vid kommunikation mellan aktörerna delas information och det frambringar en gemensam förståelse och värde.<sup>146</sup> Det är viktigt att ha en fortlöpande tvåvägskommunikation mellan aktörerna i ett nätverk. För att öka medvetenheten om dess olika värderingar samt inse vad var och en kan tillföra och förtydliga vad de vill ha i utbyte.<sup>147</sup> Kommunikation är grunden för ett fungerande samarbete, utan den kan inte stabila relationer uppstå eller existera.<sup>148</sup> Genom en fungerande kommunikation kan band mellan aktörer knytas vilka baseras på ömsesidigt lärande, problemlösning, förståelse och åtaganden. Ford et al menar att kommunikationen mellan aktörer främst är interpersonell och måste ses och förstås i sitt sociala sammanhang.<sup>149</sup> Kommunikation sker på många olika plan och nivåer samt har olika syften vilket gör den komplex.<sup>150</sup> Mängden och innehållet i den information som aktörerna får har en avgörande roll för hur de uppfattar och förstår situationen. Samma utfall kan också värderas på olika sätt

---

<sup>141</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 420

<sup>142</sup> Ibid. Sid 421

<sup>143</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>144</sup> Ibid. Sid 288

<sup>145</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 49

<sup>146</sup> Larsson (2001). Sid 26

<sup>147</sup> Ford et al. (2004). Sid 39

<sup>148</sup> Ford et al. (2004). Sid 40; Heide, Johansson & Simonsson (2005). Sid 70

<sup>149</sup> Ford et al. (2004). Sid 40, 79

<sup>150</sup> Heide, Johansson & Simonsson (2005). Sid 43

av de inblandade.<sup>151</sup> Social kontakt och kommunikation är viktigt eftersom det minskar distansen mellan olika företag.<sup>152</sup> Företagets omgivning förändras ständigt vilket gör att ett nätverk måste utvecklas dynamiskt och anpassas för att passa aktörerna och fungera på marknaden, här har kommunikationen en avgörande roll.<sup>153</sup>

### **Interaktionen mellan aktörerna**

Nyckeln till värdeskapande i nätverk ligger i aktörernas förståelse för hur värde skapas genom relationer.<sup>154</sup> Aktörernas relationer är grunden för ett nätverks funktion, tillväxt och utveckling.<sup>155</sup> Genom att företag agerar kollektivt kan en win-win situation uppstå. Alla deltagarna i ett nätverk medverkar till det totala värdeskapandet i relationen.<sup>156</sup> Vi anser att nätverket skapar ett utrymme för interaktioner mellan aktörer som i sin tur skapar värde. Det påståendet stöds av bland annat Peppard och Rylander som anser att värde skapas genom interaktionen mellan aktörerna som samarbetar i ett nätverk.<sup>157</sup> Huxman anser att samarbetsfördelar uppkommer när aktörerna tillsammans producerar något ovanligt och kreativt, på ett sätt som en enskild aktör inte hade kunnat uppnå.<sup>158</sup> Normann och Ramirez är inne på samma spår då de anser att ett högre värde skapas när aktörer agerar tillsammans än om de skulle arbeta själva.<sup>159</sup> Peppard och Rylander anser att aktörens konkurrensfördelar ökar genom dess medlemskap i ett nätverk.<sup>160</sup>

Interaktionen mellan företag i ett nätverk kan beskrivas som en social process där ett ömsesidigt utbyte sker, vilket skapar ett ökat åtagande och engagemang.<sup>161</sup> Genom att aktörerna får tillgång till andra aktörers resurser, förmågor och kunskaper skapas möjligheter för gemensam synergi och lärande.<sup>162</sup> Att delta i ett nätverk kan enligt Johnston och Lawrence bli ett värdeskapande partnerskap som underlättar utbytet av kunskap och erfarenheter mellan aktörerna.<sup>163</sup> Enligt Fyall och Garrod är en av ett nätverks värdeskapande faktorer erfarenhets- och kunskapsdelning mellan aktörerna.<sup>164</sup> Interaktionen mellan aktörerna ger utrymme för kunskapsutbyte. Möller & Svahn anser att värdeskapande aktiviteter främst är baserade på

---

<sup>151</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 72

<sup>152</sup> Ford et al. (2004). Sid 80

<sup>153</sup> Dennis (2000). Sid 287

<sup>154</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 133

<sup>155</sup> Ford et al. (2004). Sid 24

<sup>156</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 416

<sup>157</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 131-132

<sup>158</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 137

<sup>159</sup> Dennis (2000). Sid 287; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54

<sup>160</sup> Dennis (2000). Sid 288; Peppard & Rylander (2006). Sid 132

<sup>161</sup> Blankenburg Holm, Eriksson & Johanson (1999). Sid 472

<sup>162</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 421; Dennis (2000). Sid 288

<sup>163</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>164</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 139

aktörernas kunskap samt dess engagemang och viljestyrka.<sup>165</sup> Det krävs att aktörerna arbetar aktivt för att värde ska skapas.<sup>166</sup> Möjligheten till potentiella lönsamhetsfördelar ökar aktörernas engagemang att vara med i den värdeskapande processen.<sup>167</sup> Om aktörerna har ett lika stort beroende av nätverket påverkar det värdeskapandet positivt.<sup>168</sup> Ett nätverks framgång beror till stor del på hur aktörerna i ett nätverk kan lära av varandra och ta vara på varandras resurser.<sup>169</sup>

Värde är subjektivt och individuellt, aktörerna uppfattar värde på olika sätt.<sup>170</sup> Det kan påverka aktörens agerande i ett nätverk. Vad en aktör gör kan påverka de andra i nätverket, både positivt och negativt.<sup>171</sup> Det är svårt att mäta vad aktörerna får ut av sin samverkan i ett nätverk.<sup>172</sup>

### **Kostnadsreducering**

Fördelarna med nätverk är bland annat att kostnader kan fördelas mellan aktörerna, ledtiden kan bli kortare, varje företag kan bidra med och ägna sig åt sin kärnkompetens.<sup>173</sup> Aktörerna kan dra nytta av kostnadsreducering genom att till exempel gemensamt köpa in råvaror eller dela på andra kostnader som till exempel för marknadsföring.<sup>174</sup> Genom att aktörerna går samman i ett nätverk kan de pressa leverantörernas priser.<sup>175</sup> Aktörerna kan även dela transportsystem eller genomföra utbildningar tillsammans. Genom att dela kostnaderna minskar den enskilda kostnaden samt risken kan i större utsträckning delas mellan aktörerna i nätverket.<sup>176</sup> Det kan leda till att aktörerna vågar satsa mer än vad de hade gjort om de själva hade stått för hela kostnaden.

### **Marknadsföring och image**

Marknadsföring har en viktig roll för aktörerna i restaurangnäringen.<sup>177</sup> I nätverk kan aktörerna fokusera mer på promotionaktiviteter,<sup>178</sup> såsom marknadsföring. Aktörerna kan dela kostnaderna för marknadsföringen,<sup>179</sup> men även annonsera tillsammans. När aktörer

---

<sup>165</sup> Möller & Svahn (2006). Sid 988

<sup>166</sup> Grönroos (2004). Sid 24-25

<sup>167</sup> Blankenburg Holm, Eriksson & Johansson (1999). Sid 473; Fyall & Garrod (2005). Sid 166

<sup>168</sup> Blankenburg Holm, Eriksson & Johansson (1999). Sid 472

<sup>169</sup> Dennis (2000). Sid 290-291; Möller & Svahn (2006). Sid 986

<sup>170</sup> Ravald & Grönroos (1996) Sid 22; Vargo & Lusch (2004). Sid 7

<sup>171</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 133

<sup>172</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 420; Fyall & Garrod (2004). Sid 97

<sup>173</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 424

<sup>174</sup> Dennis (2000). Sid 288; Ford et al. (2004). Sid 97; Fyall & Garrod (2005). Sid 138-140

<sup>175</sup> Hallgren (2006). Sid 189-190

<sup>176</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 138-139

<sup>177</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 10

<sup>178</sup> Dennis (2000). Sid 290-291

<sup>179</sup> Dennis (2000). Sid 288; Ford et al. (2004). Sid 97; Fyall & Garrod (2005). Sid 138-140

samarbetar vid marknadsföring kan de skapa en större effekt än vad en enskild aktör skulle kunna göra.<sup>180</sup> När aktörerna koordinerar sin marknadsföring kan de utmärka sig mer<sup>181</sup> samt skapa ett bättre värdeerbjudande än konkurrenterna.<sup>182</sup> Marknadsföring kan även användas för att skapa och behålla värde för kunderna och aktieägare.<sup>183</sup> Genom nätverkande och marknadsföring kan en stark image byggas samt andra möjligheter skapas för utveckling som ger konkurrensfördelar.<sup>184</sup> Företagets kommunikation, som genom marknadsföring, har en viktig roll i imageskapandet.<sup>185</sup> För att få större marknadsandelar är marknadsföring ett sätt att differentiera sig från konkurrenterna samt att skapa ett starkt varumärke och image.<sup>186</sup> Rykte och image är de område som ligger till grund för att skapa en stabil konkurrenskraft.<sup>187</sup>

---

<sup>180</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 524

<sup>181</sup> Ibid. Sid 11-13

<sup>182</sup> Vargo & Lusch (2004). Sid 5

<sup>183</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 95; Vargo & Lusch (2004). Sid 10

<sup>184</sup> Dennis (2000). Sid 291

<sup>185</sup> Dowling (2001). Sid 147

<sup>186</sup> Dennis (2000). Sid 290

<sup>187</sup> Ibid. Sid 290-291

## 4. Värdeskapande för aktörerna i Skånska Matupplevelser

---

I detta kapitel kommer vi att presentera empirin utifrån vår fallstudie av Skånska Matupplevelser. Först kommer vi att ge läsaren en introduktion av Skånska Matupplevelser. Därefter kommer vi att sätta empirin i relation till teorin och analysera utfallet.

---

### 4.1 Skånska Matupplevelser

Skånska Matupplevelser är en av Position Skånes spjutspetsar för att marknadsföra regionen Skåne. Nätverket skapades år 2002 och då tillfrågades 500 skånska restauranger varav 70 restauranger var intresserade. Endast 22 restauranger valdes ut för att bli medlemmar i nätverket.<sup>188</sup> De utvalda aktörerna fick genomgå ett uppstartsprogram med ett flertal seminarier där syftet var att skapa en diskussion om vad skånska råvaror och smaker är.<sup>189</sup> Under årens lopp har en del aktörer hoppat av och en del nya medlemmar har tillkommit.<sup>190</sup> Idag består det av 25 restauranger som är med i nätverket.<sup>191</sup> Aktörerna är utspridda över hela Skåne, både i stadsmiljö och på landsbygden. Mest representerat är Malmöområdet samt Österlen.<sup>192</sup>

Syftet med Skånska Matupplevelser är att bevara och utveckla den skånska maten och dess tradition.<sup>193</sup> Ett uttalat mål inom nätverket är att restaurangerna skall använda sig av lokala råvaror och att de traditionella skånska smakerna ska finnas på menyerna.<sup>194</sup>

Skånska Matupplevelser finansieras genom att Position Skåne bidrar med 500 000 kr per år samt en halv projektledartjänst. Restaurangerna som är med i nätverket bidrar med en årlig avgift på 18 000 kronor plus moms per aktör. För att skydda varumärket Skånska Matupplevelser om Position Skåne skulle sluta med att ge bidrag skapades en ideell förening. Lena Andersson är projektledare i Skånska Matupplevelser där hennes främsta arbetsuppgift är att driva vidare nätverket tillsammans med medlemmarna. Lena Anderssons arbetsuppgifter varierar mellan att planera seminarierna och evenemang, uppdatera hemsidan, ha kontakt med medlemmarna och representera Skånska Matupplevelser vid event i Sverige och utomlands.<sup>195</sup>

Tre till fyra gånger per år arrangeras seminarier för de medverkande aktörerna. Seminarierna berör diverse områden såsom; varumärkesutveckling av skånska matupplevelser, producenter

---

<sup>188</sup> Skanskamatupplevelser.se

<sup>189</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>190</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>191</sup> Broschyren Skånska Matupplevelser 2008; Intervju, Lena Andersson; skanskamatupplevelser.se

<sup>192</sup> Broschyren Skånska Matupplevelser 2008; skanskamatupplevelser.se

<sup>193</sup> Skanskamatupplevelser.se

<sup>194</sup> Intervju, Lena Andersson; Skanskamatupplevelser.se

<sup>195</sup> Intervju, Lena Andersson

som presenterar sina produkter, matlagningsaktiviteter, dryckesprovningar etcetera. Ibland är seminarierna bara ett diskussionsforum där aktuella problem diskuteras. Förutom seminarierna finns ett antal arbetsgrupper bland annat event, marknadsföring och evenemang.<sup>196</sup>

I framtiden hoppas Skånska Matupplevelser på att kunna lyfta in fler restauranger och även producenter. Det visar Skånska Matupplevelsers syn på att som besökare möter du en helhetsupplevelse vid ett besök på en av restaurangerna. Aktiviteterna som krukmakeri, konsthallar, uppfödare samt slottsträdgårdar och omgivningarna kring restaurangerna som erbjuds lyfts fram som en del i den helhetsupplevelsen.<sup>197</sup>

## **4.2 Relationsskapande i Skånska Matupplevelser**

### **Sociala relationer**

Relationer mellan aktörerna i ett nätverk formas enligt Bengtsson och Kock av den sociala kontext de verkar inom,<sup>198</sup> vilket vi menar påverkar hur starka banden mellan restaurangerna blir. Att skapa relationer mellan de enskilda aktörerna är en av de allra viktigaste uppgifterna för nätverket, menar Lena Andersson. Dels för att öka värdet för aktörerna men också för att uppnå syftet med nätverket som vi menar förenklas genom samarbete. Stefan Carlsson, ägare till en restaurang belägen centralt i en stadskärna, anser att den sociala relationen mellan aktörerna är av stor vikt men han poängterar att han har bättre relation med vissa medlemmar än andra.

*”Det är ju så i alla nätverk, vissa gillar man skarpt och andra struntar man i. [...] Det är ju så, vissa känner jag ju mer och där får jag ut mycket, andra har jag inte lika stor kontakt med vilket beror på olika anledningar.”<sup>199</sup>*

Lena Andersson, projektledare i Skånska Matupplevelser, och Karina Lundgren, ägare till en landsbygdsrestaurang i en typisk turistort, är inne på samma spår och framhåller att vissa aktörer har tätare kontakt och andra har mindre. Det är upp till var aktör hur intensivt kontakten ska vara. Den skiftande relationsintensiteten inom nätverket kan dels handla om att vissa aktörer fungerar och kommer bättre överrens och på det viset står närmare varandra, vilket vi anser styrks av tidigare påstående. Vi menar att dessa restauranger därmed få ett större utbyte och kan skapa mer värde sinsemellan.

---

<sup>196</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>197</sup> Broschyren Skånska Matupplevelser 2008; Skanskamatupplevelser.se

<sup>198</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 422

<sup>199</sup> Intervju, Stefan Carlsson



En del av aktörerna i Skånska Matupplevelser anser att det huvudsakliga värdet med seminarierna är att få träffa sina kollegor, vilket Lars Flodin, avhoppad aktör, understryker ”det var intressant att träffa sina kollegor, vi är ju lite utspridda här och var i regionen”. Seminarierna har en mer social funktion och aktörerna skapar relationer till varandra. De aktörerna som är aktiva och skapar relationer med varandra får enligt oss ut ett större värde eftersom de har även kontakt och utbyte med sina kollegor utanför de tillfällen som medlemmarna i nätverket samlas. Karina Lundgren och Lena Andersson understryker detta:

*”De som känner varandra har mer kontakt med varandra. Det handlar ju om sociala relationer.”<sup>200</sup>*

*”De har ett oerhört utbyte av varandra, de drar sig inte för att ringa och be om hjälp, jag har ett jättestort arrangemang – kan du avvara lite personal.”<sup>201</sup>*

### **Förståelse skapas genom kommunikation**

Relationer i ett nätverk skapar värde som förståelse för de värdeskapande aktiviteterna finns hos aktörerna.<sup>202</sup> Förståelse menar vi skapas genom kommunikation som sker vid kontakt och interaktionen mellan restaurangerna i Skånska Matupplevelser. Mängden och innehållet i den information som aktörerna får, har en avgörande roll i hur de uppfattar och förstår situationen.<sup>203</sup> Karina Lundgren menar att den information som skickas ut via e-post gör det lättare för henne att hänga med i utvecklingen även om de missat en aktivitet.<sup>204</sup> Det ger ett värde för de aktörer som inte riktigt har tid att delta på aktiviteterna. Då få medlemmar dyker upp vid gemensamma aktiviteter och om de regelbundet uteblir hävdar vi att det kan leda till ett minskat värde för de medlemmar som tagit sig tid för att träffas. Vad en aktör gör, men också inte gör, kan som Peppard och Rylander lyfter fram påverka de andra i nätverket både positivt och negativt.<sup>205</sup> Det är viktigt att medlemmarnas olika uppfattningar om nätverket får utrymme för att öka förståelsen samt underlätta samspelet för att lättare kunna reda ut meningsskiljaktigheter och utvecklas.<sup>206</sup> Vad som ses som värdefullt skiljer sig mellan restaurangerna då de uppfattar värde på olika sätt,<sup>207</sup> därmed underlättar kommunikationen för att alla ska kunna få göra sin röst hörd och kunna få ut ett så stort värde som möjligt av samspelet.

---

<sup>200</sup> Intervju, Karina Lundgren

<sup>201</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>202</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 133

<sup>203</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 72

<sup>204</sup> Intervju, Karina Lundgren

<sup>205</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 133

<sup>206</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 63, 66, 68

<sup>207</sup> Ravalid & Grönroos (1996) Sid 22; Vargo & Lusch (2004). Sid 7

## Aktörernas påverkan på relationerna

Relationerna inom Skånska Matupplevelser påverkar och påverkas av hur de olika aktörerna agerar då de genom nätverkandet är länkade till varandra.<sup>208</sup> Förändringar i nätverksstrukturen som vid exempelvis minskad uppslutning vid seminarium eller avhopp från Skånska Matupplevelser påverkar relationerna och inställningen hos de deltagande aktörerna. Ett problem som flera respondenter påpekar är förlusten av flera spjutspetsrestauranger och där ibland några eldsjälur. Stefan Carlsson menar att det är olyckligt att Skånska Matupplevelser inte har lyckats motivera de avhoppade aktörerna bättre, vilket kan få negativa konsekvenser för nätverket.

För att relationerna mellan aktörerna ska kunna bli starkare och förbli långvarig lyfter Dennis fram begrepp som gynnar samarbetet såsom tillit, lojalitet och enighet.<sup>209</sup> Viss konkurrens aktörerna emellan kan även gynna relationerna och få de att utvecklas. För att nätverket Skånska Matupplevelser ska fungera och leva kvar tror vi att dessa element i viss mån måste finnas för att aktörerna inte ska dra helt åt olika håll och tappa fokus på vad syftet med nätverket är. Så vitt vi kan förstå finns det vissa spänningar i nätverket och enigheten infinner sig inte alltid. Gemensamma erfarenheter kan stärka enigheten,<sup>210</sup> men vi hävdar att erfarenheterna även kan tolkas och uppfattas olika. Vilket kan göra att aktörerna drar åt olika håll och det värdet som skapas gemensamt kan då gå förlorat. Under fallstudien har det framkommit att en del aktörer tar större plats i nätverket och försöker att sätta standarden utifrån sitt eget sätt att arbeta till exempel bara ekologiska produkter.<sup>211</sup> Vilket vi anser är ett tecken på att aktörerna drar åt olika håll.

Att alla deltagare är lojala mot varandra gällande vad som är bestämt inom samarbetets ramar anser vi är grunden för att tillit ska kunna växa fram. Detta menar vi är något som hela tiden prövas inom en relation och kan vara faktorer som gör relationerna dynamiska och nätverkandets komplexitet då som både denna växlar mellan samarbete och konkurrens.<sup>212</sup>

## Beroendet mellan aktörerna

Beroendeförhållandet mellan företags aktiviteter menar Bengtsson och Kock är en anledning till att de väljer att samarbeta och gå ihop till ett nätverk.<sup>213</sup> Vi anser att deltagarna i Skånska

---

<sup>208</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 422

<sup>209</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>210</sup> Ibid. Sid 288

<sup>211</sup> Intervju, Stefan Carlsson

<sup>212</sup> Ford et al. (2004). Sid 21; Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 49

<sup>213</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 420

Matupplevelser, trots relationerna, inte är beroende av varandra. Det grundas på att restaurangerna skulle kunna överleva på egen hand då de i dagsläget inte delar några avgörande resurser än marknadsföringen. Även om flera aktörer som vi talat med anser att den gemensamma reklamen är bra påpekar Lena Andersson att:

*”Vissa restauranger är inte speciellt beroende av marknadsföringen men vill vara med för att utbyta erfarenhet och träffa kollegor.”*

Samarbetet och deltagandet i Skånska Matupplevelser kan enligt vår uppfattning gynna restaurangerna. Det har under intervjuerna framkommit att flera deltagare är nöjda med sitt medlemskap i Skånska Matupplevelser, vilket tyder på att det skapas någon form av värde för aktörerna som gör det värt för dem att stanna. Normanns och Ramirez påstående om att ett högre värde skapas när aktörer agerar tillsammans än om de skulle arbeta själva<sup>214</sup> menar vi kan vara en av anledningarna till medlemskapet. Olikheterna mellan företagen inom ett nätverk kan också vara en anledning till nätverkandet och viljan att skapa relationer med andra.<sup>215</sup> Att aktörerna är olika ger nyanser till nätverket och enligt Lena är det både en styrka och utmaning för Skånska Matupplevelser. Beroendeförhållandet ur Skånska Matupplevelsers perspektiv är enligt oss inte den primära anledningen till att aktörerna ingår i nätverket.<sup>216</sup> Vi hävdar att det är delgivandet av erfarenheter och expertis, de gemensamma aktiviteterna och mervärdet som de sociala relationerna ger som i dagsläget binder restaurangerna till varandra. Aktörernas relationer är som Ford et al. nämner grunden för ett nätverks tillväxt och utveckling,<sup>217</sup> vilket enligt oss gäller inom Skånska Matupplevelser.

### **4.3 Interaktion och utveckling i Skånska Matupplevelser**

#### **Delaktighet och lärande**

Ett nätverks struktur lägger ofta grunden för olika typer av interaktion mellan de medverkande företagen.<sup>218</sup> En värdeskapande faktor i nätverk är den erfarenhets- och kunskapsdelning som sker genom interaktionen mellan aktörerna.<sup>219</sup> I Skånska Matupplevelser sker det främst vid seminarietillfällena men även vid spontan kontakt mellan aktörerna. Projektledaren Lena Andersson beskriver seminariernas funktion;

---

<sup>214</sup> Dennis (2006). Sid 287; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54

<sup>215</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 421

<sup>216</sup> Ibid. Sid 420

<sup>217</sup> Ford et al. (2004). Sid 24

<sup>218</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 420

<sup>219</sup> Fyall & Garrod (2004) sid 139; Peppard & Rylander (2006). Sid 133

*”Seminarierna är en form utav vidareutbildning, det kan handla om varumärkesutveckling av skånska matupplevelser, producenter som presenterar sina produkter, matlagningsaktiviteter. Förra året hade vi desserter som tema med Jan Heed som coach för att stimulera och plocka fram nya rätter. Ibland har vi dryckesprovningar, producenter kommer och promotar sina produkter. Ibland är det bara ett diskussionsforum – vi tar upp aktuella frågor. Men vi pratar även om hur vi ska överleva, leva vidare och utveckla oss.”*

Enligt Möller & Svahn beror ett nätverks framgång till stor del på hur väl aktörerna lär av varandra och drar nytta av de resurser, kunskap och erfarenheter som finns i nätverket.<sup>220</sup> Interaktionen i ett nätverk skapar ett värde eftersom aktörerna både delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter samtidigt som de tilldelas kunskap och erfarenhet av sina kollegor. Aktörerna lär av varandra och ny kunskap skapas, vilket Stefan Carlsson framhåller;

*”Jag har följt dem med stort intresse och verkligen lärt mig något. Jag har gått hem flera gånger och känt att oja det är så här man egentligen skulle göra.”*

En del aktörer anser att de inte får speciellt mycket ny kunskap vid seminarierna utan att det mer handlar om inspiration, nya tankar och idéer.<sup>221</sup>

*”Inspiration är annars det som seminarierna har gett för kockarna.[...] Jag tror inte att kvaliteten på det som serveras påverkas då vi har skickliga kockar med mycket erfarenhet redan innan, men jag kan absolut känna av att de är inspirerade när de kommer tillbaka från seminarierna.”<sup>222</sup>*

Värde skapas genom interaktionen mellan aktörerna som samarbetar i ett nätverk.<sup>223</sup> Oavsett om aktörerna anser att de får ut ny kunskap eller enbart inspiration anser vi att seminarierna skapar ett värde för alla aktörerna. Interaktionen mellan aktörerna i nätverket är en social process där ett ömsesidigt utbyte sker, vilket i sin tur skapar ett ökat åtagande och engagemang.<sup>224</sup>

## Engagemang

Engagemang från aktörer krävs för att Skånska Matupplevelser ska kunna leva vidare.<sup>225</sup> Genom att upprätthålla goda relationer där alla aktörer gör sitt bästa för att bidra till det gemensamma utbytet och samarbetet kan ett värde skapas.<sup>226</sup> Alla deltagarna i ett nätverk medverkar till det totala värdeskapandet i relationen.<sup>227</sup> Stefan Carlsson menar att alla kan bidra med något till nätverket, bara genom att vara delaktiga vid de gemensamma

---

<sup>220</sup> Möller & Svahn (2006) sid 986

<sup>221</sup> Intervju, Lena Andersson; Karina Lundgren; Johanna Sander

<sup>222</sup> Intervju, Johanna Sander

<sup>223</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 131-132

<sup>224</sup> Blankenburg Holm, Eriksson & Johansson (1999). Sid 472

<sup>225</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>226</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 416; Dennis (2000). Sid 288; Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 49

<sup>227</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 416

aktiviteterna tillför aktörerna något.<sup>228</sup> Restaurangernas relationer påverkas därmed uppenbarligen av utkomsten av gemensamma aktiviteter.<sup>229</sup> Vi anser att det kan vara svårt att upprätthålla jämvikt eftersom det alltid finns de aktörer som bidrar mer eller mindre till nätverket.<sup>230</sup> Det krävs att aktörerna arbetar aktivt för att värde ska skapas,<sup>231</sup> vilket är även fallet i Skånska Matupplevelser. Den vilja och engagemang som aktörer ägnar gemensamma aktiviteter bidrar bland annat till att skapa värde.<sup>232</sup> De tidigare borttagna arbetsgrupper som fanns i nätverket har enligt Lena Andersson införts igen eftersom det ”engagemanget som det krävs för att ett nätverk ska leva vidare inte var på topp”<sup>233</sup>. Det krävs att aktörerna är engagerade och arbetar aktivt med nätverkandet för att ett värde ska kunna skapas.<sup>234</sup> Arbetsgrupperna skapar enbart inte ett värde för aktörerna utan även en delaktighet hos aktörerna som Lena Andersson beskriver:

*”Det är medlemmarna i nätverket som är med i grupperna. Det är alltid ett visst antal människor som brinner för saker mer än andra i nätverket. Och för att få med alla i gänget så sa vi låt oss bilda dessa arbetsgrupper. Så att alla ska känna att de är med och delaktiga. Så att de inte bara får saker och ting serverade.”*

Medlemmarna förväntas alla bidra med något till nätverket. Därmed är det viktigt att aktörerna, som Nalebuff och Brandenburger framhåller, tillför mer genom samarbetet med andra än om exempelvis aktören skulle uteslutas ur nätverket.<sup>235</sup> Vi vill påstå att det är interaktionen mellan medlemmarna som Lena Andersson är ute efter, vilket Peppard och Rylander anser skapar värde i ett nätverk.<sup>236</sup> För Skånska Matupplevelser menar vi att det är delaktigheten, vilket Stefan Carlsson tidigare framhöll, som också ger ett ökat värde. Vilket stödjer Möller och Svahns tankar om viljan och engagemangets betydelse i nätverket.<sup>237</sup>

### **Att nätverka tar tid**

Att delta i ett nätverk kräver tid och engagemang av aktörerna. En del aktörer anser att de har svårt att hinna delta i nätverkets aktiviteter. Karina Lundgren och Lars Flodin belyser problemet:

---

<sup>228</sup> Intervju, Stefan Carlsson

<sup>229</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 422

<sup>230</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>231</sup> Grönroos (2004). Sid 24-25

<sup>232</sup> Möller & Svahn (2006). Sid 988

<sup>233</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>234</sup> Grönroos (2004). Sid 24-25

<sup>235</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 56

<sup>236</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 131-132

<sup>237</sup> Möller & Svahn (2006). Sid 988

”Svårt i ett nätverk, en del har tiden som krävs att lägga ner. Men för oss har vi inte riktigt tid, men vi är ju gärna med. Vi prioriterar inte Skånska Matupplevelser på en gång, men där det är viktigt att hänga med är vi med”.<sup>238</sup>

”Ibland hade vi lite hemläxor och tiden räckte inte riktigt till. Problemet med sådana här nätverk är att det är mycket tidskrävande. Kände att jag inte kunde bidra fullt ut.[...]Det var trevligt och givande att vara med under en period. Förhållande till tidsåtgången – kändes som om man försummade sitt jobb, har alltid lite halvdåligt samvete för att man åker iväg. Kände att deltagandet inte uppvägde vad jag gick back där hemma.”<sup>239</sup>

De aktörerna som känner att de inte har den tiden som krävs för Skånska Matupplevelser bidrar inte fullt ut i den värdeskapande processen. En aktörs beteende påverkar de andra aktörerna i nätverket.<sup>240</sup> I detta fall blir det en negativ påverkan eftersom det krävs att alla aktörerna arbetar aktivt för att skapa ett välfungerande och framgångsrikt nätverk.<sup>241</sup> Det kan leda till dålig stämning och risk för konflikt i nätverket eftersom alla aktörerna i ett nätverk förväntas bidra kontinuerligt till nätverket.<sup>242</sup> Vi har fått den uppfattning av de aktörerna som känner att tiden inte räcker till inser att de går miste om ett visst värde.

*Deltar man vid seminarierna får man ju fler fördelar och möjligheter att nyttja fördelarna med nätverket.”*<sup>243</sup>

De deltagande aktörerna går miste om de ickerepresenterade aktörernas kunskap och erfarenhet. Vi anser att när antalet deltagare är lägre skapas inte ett lika stort värde eftersom ju fler aktörer som deltar desto mer kunskap finns samt möjligheter till utbyte.

## 4.4 Kostnadsreducering

### Marknadsföring

Fyall och Garrod anser att marknadsföring kan vara dyrt för mindre aktörer.<sup>244</sup> Genom ett nätverk finns möjligheten för de mindre aktörerna att tillsammans genomföra en marknadsföringskampanj som når ut till fler potentiella kunder än vad en ensam aktör kunnat prestera på egen hand.<sup>245</sup> För en del av aktörerna i Skånska Matupplevelser är marknadsföring den aktivitet som aktörerna anser vara mest värdefullt i förhållande till investerade resurser.<sup>246</sup>

---

<sup>238</sup> Intervju, Karina Lundgren

<sup>239</sup> Intervju, Lars Flodin

<sup>240</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 133

<sup>241</sup> Dennis (2000). Sid 291

<sup>242</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 201; Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 56

<sup>243</sup> Intervju, Karina Lundgren

<sup>244</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 138-140

<sup>245</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 10

<sup>246</sup> Intervju, Karina Lundgren; Lena Andersson; Johanna Sander; Stefan Carlsson; Samuel Olsson

I den tryckta broschyren Skånska Matupplevelser 2008 som bland annat syns på mässor samt i aktörernas restauranger får alla medlemmarna lika stor plats, oavsett omsättning, lokalisering och antal besökare. Därav får alla medlemmarna ett lika stort värde tillbaka vilket kan ses som rättvist eftersom alla betalar lika mycket för medlemskapet i nätverket.

## Utbildning

Aktörerna i ett nätverk kan dra nytta av kostnadsreducering genom att dela på kostnaderna för utbildning.<sup>247</sup> I Skånska Matupplevelser gäller det främst att hyra in föredragshållare till seminarierna. En enskild aktör i nätverket skulle inte ha råd att bekosta en föredragshållare och därmed kanske få den vidareutbildning som de får via Skånska Matupplevelser. Genom seminarierna utbildas aktörerna dels genom att lyssna på föredragshållare men samtidigt genom att aktörerna interagerar och lär av varandra. Hur framgångsrikt ett nätverk blir beror till stor del på hur väl aktörerna kan lära av varandra och ta vara på varandras och nätverkets resurser.<sup>248</sup> Vi anser att den vidareutbildning som aktörerna i Skånska Matupplevelser får är en värdeskapande faktor i nätverket. Eftersom aktörerna måste utvecklas för att kunna skapa bättre erbjudande till kunderna och stå sig i konkurrens.

## Inköp

Lena Andersson talar om möjligheten för aktörerna inom Skånska matupplevelser att dela på inköpskostnader ”Kan vi göra gemensamma inköp på det ena eller det andra så att vi får ner våra kostnader och så”. Vilket är en av de värdeskapande faktorerna som nämns av bland andra Fyall och Garrod.<sup>249</sup> Genom att medlemmarna i ett nätverk går ihop kan de pressa leverantörernas priser.<sup>250</sup> Eftersom medlemmarna i Skånska Matupplevelser i stor mån arbetar med samma råvaror finns möjligheten att köpa in produkterna tillsammans från samma producent och därmed pressa priserna. Det skulle kunna leda till ett bättre samarbete inom nätverket men även skapa ett högre krav på leverantörerna att producera bra råvaror. Att inte utnyttja möjligheten att gå samman och pressa priserna anser Johanna Sander, matsalsansvarig på en restaurang belägen i en naturskön miljö, är en svaghet ”Det finns inget aktivt samarbete för att trycka

---

<sup>247</sup> Dennis (2000). Sid 288; Ford et al. (2004). Sid 97; Fyall & Garrod (2005). Sid 138-140

<sup>248</sup> Dennis (2000). Sid 290-291; Möller & Svahn (2006). Sid 986

<sup>249</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 138-140

<sup>250</sup> Hallgren (2006). Sid 189-190

på större grossister”<sup>251</sup>. Stefan Carlsson anser att saminköp hade varit till stor fördel för aktörerna eftersom det finns en möjlighet att sänka sina kostnader.

## 4.5 Marknadsföring och image

### Att synas tillsammans

Aktörerna i Skånska Matupplevelser verkar inom restaurangnäringen med ett stort antal konkurrerande näringsidkare. Vikten av marknadsföring för aktörer inom restaurangnäringen har ökat de senaste åren,<sup>252</sup> och genom marknadsföring kan aktörerna utmärka sig för att klara konkurrensen.<sup>253</sup>

*”Lägger ner hur mycket pengar som helst på marknadsföring – syns här och där. Problemet med marknadsföring idag är att det är en enorm marknad med många aktörer. Gäller att ha en bra plats så att man får så mycket uppmärksamhet som möjligt.”<sup>254</sup>*

Detta påstående visar att aktörerna i Skånska Matupplevelser insett vikten av marknadsföring för att utmärka sig och klara konkurrensen. I Skånska Matupplevelser sker marknadsföringen på tre sätt – marknadsföring genom annonser och hemsidan, vid event och evenemang samt i restaurangerna.

*”Syftet med marknadsföringen är att lyfta fram var och en av aktörerna unicitet – dess styrka så att gästen själv ska kunna välja vad som intresserar dem.”<sup>255</sup>*

Att lyckas lyfta fram aktörernas unicitet och mångfald genom marknadsföringen leder till att aktörernas individuella image kommer fram trots medlemskapet i nätverket. Genom ett nätverk kan en stark image byggas,<sup>256</sup> vilket är ett bra sätt att differentiera sig från sina konkurrenter<sup>257</sup>. I en del nätverk kan det vara nätverkets samlade image som är i fokus vid marknadsföring och inte de individuella aktörernas image. Vi anser att Skånska Matupplevelser lyckas lyfta fram aktörernas unicitet genom hemsidan och broschyren Skånska Matupplevelser 2008, vilket även Johanna Sander understryker.

*”Det är guld värt i marknadsföringssyfte. Vi marknadsför oss inte så mycket mer än genom Skånska Matupplevelser.”<sup>258</sup>*

---

<sup>251</sup> Intervju, Johanna Sander

<sup>252</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 10

<sup>253</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 95; Vargo & Lusch (2004). Sid 10

<sup>254</sup> Intervju, Karina Lundgren

<sup>255</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>256</sup> Dennis (2000). Sid 291

<sup>257</sup> Ibid. Sid 290

<sup>258</sup> Intervju, Johanna Sander



Gällande samlingsannonser i till exempel dagstidningar, har vi fått intrycket av att en del aktörer anser att uniciteten försvinner.

*”Att vara med på en samlingsannons med 25 namn och vår restaurang finns på femte raden. Vad ger det oss egentligen?”<sup>259</sup>*

En del aktörer anser att de blir en i mängden genom samlingsannonserna. Det finns en del aktörer som är främst med i Skånska Matupplevelser för marknadsföringen.<sup>260</sup> Om de aktörerna anser att de inte får ut något värde genom marknadsföringen försvinner deras incitament till medlemskapet.

Skånska Matupplevelser deltar vid ett antal event och evenemang. Där marknadsförs Skåne som matlandskap men även aktörerna i nätverket.<sup>261</sup>

*”Det är till stor fördel för aktörerna att vara med i nätverket eftersom vid event så marknadsför vi dem främst, det är främst dem vi jobbar för att lyfta fram.”<sup>262</sup>*

Förutom att Skånska Matupplevelser deltar vid event och evenemang skapade av andra aktörer har de egna evenemang till exempel Sparrisveckorna.<sup>263</sup> När aktörer koordinerar sin marknadsföring kan de utmärka sig mer,<sup>264</sup> vilket Karina Lundgren lyfter fram.

*”Vi har en del aktiviteter tillsammans, till exempel nu nalkas sparristiderna och då har alla restauranger en speciell sparrismeny. Jag tror att det skapar uppmärksamhet.”*

Hur de ska profilera sig och vad de tillsammans ska stå för i nätverket nämner Lena Andersson som en ständigt aktuell fråga som kommer upp till diskussion.

*”Ska vi bestämma oss för att hela nätverket inte ska servera den och den fisken eller ska det vara upp till var och en i nätverket? Och det här med ekologiskt - det kommer aldrig att bli ett ekologiskt nätverk. Vi har också sagt att för att vi ska finnas i framkant är det viktigt att vi följer trenderna. Men det där med ekologi tror jag inte är en trend, utan det kommer nog alltid att finnas. Vi har sagt att till början ska det finnas en ekologisk rätt på menyn.”<sup>265</sup>*

Stefan Carlsson menar att restaurangens image inte direkt påverkats av medlemskapet men att han blivit lite mer medveten om den skånska prägnen på måltider och då särskilt till de utländska gästerna. Målet är att hålla en god kvalitet på maten, råvaror och servicen, framhåller Lena Andersson.<sup>266</sup>

---

<sup>259</sup> Intervju, Lars Flodin

<sup>260</sup> Intervju, Lena Andersson; Karina Lundgren; Johanna Sander; Stefan Carlsson; Samuel Olsson

<sup>261</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>262</sup> Ibid.

<sup>263</sup> Broschyren Skånska Matupplevelser 2008

<sup>264</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 11-13

<sup>265</sup> Intervju, Lena Andersson

<sup>266</sup> Ibid.

## **Aktörerna rekommenderar varandra**

I restaurangerna marknadsförs nätverket dels genom broschyren Skånska Matupplevelser 2008 men även muntligt vilket Karina Lundgren påpekar.

*”Vi rekommenderar varandra. Om en kund är nöjd med besöket så tipsar vi de om att de kan besöka våra kollegor, vilka som finns och var de finns.”*

Vilken/vilka restauranger som aktörerna rekommenderar anser vi beror till stor del på de sociala relationerna mellan aktörerna. Om en aktör i nätverket inte lyckats skapa goda relationer med de andra aktörerna är sannolikheten stor att aktören går miste om den muntliga marknadsföringen. Vi frågar oss om rekommendationerna sker i den utsträckning som respondenterna ger sken av, vilket är svårt för oss att bedöma.

## **Mätbarhet – värdet av marknadsföring**

Att ha gemensam marknadsföring är en värdeskapande faktor för aktörerna i ett nätverk eftersom de bland annat kan dela på kostnaderna.<sup>267</sup> En annan värdeskapande faktorn är att när aktörer samarbetar vid marknadsföring kan de skapa en större effekt än vad en enskild aktör skulle kunna göra.<sup>268</sup> Genom att aktörerna samarbetar i ett nätverk kan de skapa ett högre värde än vad en enskild aktör skulle kunna göra.<sup>269</sup> Evenemangen tillför dels ett värde ur marknadsföringsperspektiv att skapa uppmärksamhet till nätverket och aktörerna. Det skapar även ett värde när aktörerna samarbetar vid planering och förberedelser inför evenemanget.

Det är svårt att mäta vilket värde aktörerna får ut av sin samverkan i ett nätverk,<sup>270</sup> i detta fall genom marknadsföringen, vilket Karina Lundgren håller med om.

*”Det är svårt att säga om kunderna kommer till oss för att de har sett en annons för Skånska Matupplevelser i tidningen eller av andra skäl. Det är inget som kunderna påpekar när de kommer till oss. Så det är svårt att mäta vad marknadsföringen egentligen ger.”*

En del aktörer förväntar sig direkta resultat av sin insats i nätverket. Det finns en risk att de aktörerna som vill ha resultat direkt lämnar nätverket på grund av att de upplever att det inte får något värde av att vara med i nätverket.

---

<sup>267</sup> Dennis (2000). Sid 288; Ford et al. (2004). Sid 97; Fyall & Garrod (2005). Sid 138-140

<sup>268</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 524

<sup>269</sup> Dennis (2006). Sid 287; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54

<sup>270</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 420; Fyall & Garrod (2005). Sid 97

*”Många i nätverket tror att det blir en tydlig och direkt kundtillströmning genom att de går med i nätverket och genom marknadsföringen. Så är det inte, men jag har tid och råd att vänta, det är ju ett så pass nytt nätverk och det tar ett tag innan det bär frukt.”<sup>271</sup>*

Den finansiella aspekten anser vi påverkar aktörens behov av att se effekten av att vara med i nätverket. För en del aktörer är det en stor kostnad att vara med i nätverket. Vi anser att de har ett högre krav på att uppleva det värde som nätverket skapar relativt snabbt för att kunna ta ett beslut om de ska vara med i nätverket nästa år. De aktörer med en starkare ekonomi har råd att avvakta och se vilket värde som skapas för aktörerna i nätverket på längre sikt.

Värde är subjektivt och individuellt, aktörerna i ett nätverk uppfattar värde olika.<sup>272</sup> Det värde som marknadsföringen skapar uppfattas olika av aktörerna. Små aktörer gynnas mer av att vara med i ett nätverk än vad större aktörer gör.<sup>273</sup> En del aktörer i nätverket anser att de mindre kända restaurangerna får ett större värde eftersom en positiv synergi skapas genom att de är med i ett nätverk,<sup>274</sup> med kända aktörer. Vilket Lars Flodin uttrycker *”Kändes som att de mindre aktörerna profiterade mer än oss”*. Vilken en del av de mindre aktörerna håller med om bland andra Samuel Olsson, köksmästare på en landsbygdsrestaurang, *”det gynnar verkligen oss att det finns välkända namn i nätverket”*.

Risken med att en del aktörer känner att de mindre aktörerna ”lever” lite deras goda renommé kan leda till att aktörerna anser att de inte ut får något värde på sin insats. Det kan i sin tur leda till att aktören lämnar nätverket. Om de mer välkända aktörerna hoppar av tappar nätverket dels kunnande och erfarenhet. Det är negativt ur marknadsföringssynvinkel då de mer välkända aktörerna har en viktig del i marknadsföringen. Eftersom det är lättare att locka till sig besökare med hjälp av välkända restaurangerna.<sup>275</sup>

#### **4.6 Storleken på nätverket**

Flera av de värdeskapande faktorerna i ett nätverk kan öka genom att antalet medlemmar växer. När antalet medlemmar växer ökar även chanserna att få ut mer av ett nätverk, eftersom fler aktörers erfarenheter och kunskap kommer in. Det är viktigt att det värde som skapas för aktörerna inte minskar på grund av det ökade medlemsantalet. Dock finns det även ett antal nackdelar med att aktörerna blir fler i ett nätverk till exempel aktörerna känner sig

---

<sup>271</sup> Intervju, Stefan Carlsson

<sup>272</sup> Ravalid & Grönroos sid 22; Vargo & Lusch (2004). Sid 7

<sup>273</sup> Dennis (2000). Sid 291

<sup>274</sup> Ibid. Sid 289

<sup>275</sup> Intervju, Stefan Carlsson

som en i mängden eller att komplexiteten ökar allt för mycket och det blir svårare att sammanföra medlemmarna.

En klar fördel med att ett nätverk blir större är att fler resurser finns att ta del av för aktörerna. Samtidigt som aktörerna blir fler medför det att fler skall dela på det värde som skapas samt att fler viljor som skall samordnas.<sup>276</sup> Grönroos anser att för att värde ska kunna uppstå krävs det att medlemmarna arbetar aktivt,<sup>277</sup> detta stämmer in med Möllers och Svahns påstående om att det är aktörernas viljestyrka och engagemang som skapar värde.<sup>278</sup> Vi anser att det finns en risk att ett nätverk försämras i takt med att antalet aktörer ökar eftersom risken för att missförstånd uppstår blir större. En del av aktörerna i Skånska Matupplevelser har starka varumärken och är inte lika beroende av den delade marknadsföringen som sker i nätverket. En del av dessa aktörer anser att ju fler som blir medlemmar i nätverket desto mindre värde skapas det för aktörerna. De menar att samannonseringen blir alldeles för utspädd samt att den plats de får i marknadsföringen inte är värt den insats som krävs för att vara medlem.<sup>279</sup>

Desto större ett nätverk blir desto mer kan aktörerna påverka omgivningen till exempel leverantörerna.<sup>280</sup> Det finns en klar oenighet inom Skånska Matupplevelser gällande nätverkets storlek. Ett klart och uttalat mål är att nätverket skall utvidgas och fler aktörer skall involveras.<sup>281</sup> Dock har detta syfte inte nått ut till samtliga i nätverket då en del av medlemmarna är av den åsikten att hålla nere antalet medlemmar. Karina Lundgren anser att nätverket börjar bli för stort eftersom det *”kan kännas att vi blivit en i mängden och det har gjort att man funderat på om vi ska fortsätta vara med”*. Lars Flodin anser att en av huvudanledningarna till deras avhopp var att de blev en i mängden när nätverket växte. Medan Stefan Carlsson anser att det bara är positivt om medlemsantalet växer eftersom han tycker att det gynnar Skånska Matupplevelser på ett flertal sätt.

---

<sup>276</sup> Ford et al. (2004). Sid 21

<sup>277</sup> Grönroos (2004). Sid 24-25

<sup>278</sup> Möller & Svahn (2006) sid. 988

<sup>279</sup> Intervju, Karina Lundgren; Lars Flodin

<sup>280</sup> Hallgren (2006). Sid 189-190

<sup>281</sup> Intervju, Lena Andersson

## 4.7 Co-opetition – samarbete samtidigt som konkurrens

### Närheten spelar in

I enighet med Ford et al. samt Nalebuff och Brandenburger sker både samarbete och konkurrens samtidigt,<sup>282</sup> vilket även är fallet inom Skånska Matupplevelser. För Karina Lundgrens räkning är samarbetet med de andra aktörerna inte speciellt nära till stor del på grund av det geografiska avståndet till de andra restaurangerna. Samarbetet sker främst under gemensamma aktiviteter som till exempel seminarierna eller evenemang. Inom nätverket Skånska Matupplevelser har alla intervjuade framhållit betydelsen av sammankomsterna vid seminarierna och vilken inspiration det gett dem. Johanna Sander anser att det gäller främst kockarna och enligt Stefan Carlsson har nya recept på det viset utvecklats, dock menar han att samarbetet har mattas av en aning:

*”Det har varit väldigt roligt tidigare när vi har lagat mat tillsammans och presenterat idéer för varandra men det har också blivit fattigare genom de här duktiga kockarnas avhopp men det har ju också kommit in nya. Det är kul att vara med och visa upp sig själv, titta här det här kan jag och det här kan jag bidra med.”*

Johanna Sander menar att Skånska Matupplevelser inte påverkar det dagliga arbetet i speciellt stor utsträckning.

*”Men det ger ändå en push i rätt riktning då vi får information och snackar på mötena om det som är aktuellt för säsongen som när det till exempel är äpple- och sparristider.”*

Lars Flodin menar att de inte direkt samarbetade med andra aktörer i nätverket gällande till exempel inköp. Lars Flodin framhåller samtidigt att de inte heller motarbetade varandra. Under sammankomsterna, då han fortfarande var aktiv i nätverket, förekom det att de gav varandra tips om bra producenter.<sup>283</sup>

Lena Andersson påpekar att samarbetet mellan de 25 skånska restaurangerna är viktigt. Även om restaurangerna är konkurrenter i Skåne, vilket enligt Lena Andersson inte direkt märks inom nätverket, tror hon att restaurangerna faktiskt insett betydelsen av att samarbeta och att de tillsammans kan bli starkare. Vilket Lena Andersson lyfter fram *”var kan du få distribution av din egen broschyr på 24 andra ställen?”* Vidare framhåller Lena Andersson att lika mycket som restaurangerna konkurrerar med varandra så komplettera de även varandra, det är en stor bredd på aktörerna och inom nätverket lyfts deras unicitet och styrka fram.

Stefan Carlsson konstaterar att co-opetition relationen är ett faktum *”så är det ju i branschen och i alla branschorganisationer, det präglar ju i viss mån.”* Konkurrensen kan exempelvis bli påtaglig när

---

<sup>282</sup> Ford et al. (2004). Sid 21; Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 38, 46

<sup>283</sup> Intervju, Lars Flodin

en restaurang tar personal från en annan genom att ringa och erbjuda de anställda arbeten. Seminarierna är därför en bra motvikt för att minska rivaliteten då Stefan Carlsson menar att han får en annan bild av människorna när han ser de i sitt arbete. Relationer kan utvecklas då distansen minskar och istället kan aktörerna ge mycket till varandra. Stefan Carlsson anser att relationerna mellan aktörerna måste vårdas inför framtiden. Han tycker att det ultimata vore om Skånska Matupplevelser hade en egen lokal att mötas i för att kunna bli mer sammansvetsade och känna mer gemenskap.

Konkurrensen, samarbetet och relationerna mellan restaurangerna ser precis som Bengtsson och Kock påpekar olika ut mellan marknaderna och aktiviteter men dimensionerna ligger även på olika område.<sup>284</sup> Vi anser att både konkurrensen och samarbetet varierar i styrka, till stor del beroende på var i Skåne aktörerna är verksamma. Karina Lundgren lyfter fram svårigheten med att samarbeta på grund av den geografiska distansen medan Lars Flodin anser att tidsaspekten är ett dilemma och anledning till att han valde att lämna nätverket. Under ett flertal av intervjuerna har det framkommit att de restaurangerna som ligger i Malmö har ett närmare samarbete.<sup>285</sup> Vilket givetvis gynnas och förenklas av bland annat närheten till varandra men samtidigt spelar relationsaspekten roll. Bengtsson och Kock påvisar att co-opetitionförhållandet är viktigt inom nätverk och olika relationer förser företagen med olika fördelar.<sup>286</sup> En nära relation anser vi ökar samarbetsviljan samt underlättar för möjligheten att genomföra gemensamma inköp och öka lärandet.

## **De skånska råvarorna**

En av de gemensamma nämnarna för de olika restaurangerna är den skånska traditionen och närproducerade råvaror. Aktörerna i Skånska Matupplevelser har liknande råvaror i de rätter som serveras vilket kan tyckas skapa en konkurrerande stämning restaurangerna emellan. Genom det tidigare påvisade spänningarna mellan konkurrens och samarbete som finns i nätverket, menar vi att de trots allt kan driva på restaurangerna eftersom de känner viss press på att ligga i framkant. Vilket i sig kan fungera som en motor för att driva relationen framåt mot utveckling och innovation vilket i sig tillför ett stor värde för restaurangerna och hela nätverket. Vi tror att konkurrensen är positivt och gynnar aktörerna eftersom det blir en sporre för restaurangerna att finna sin touch och utveckla menyerna, fastän att menyerna är synliga för andra restauranger och lätta att benchmarka och imitera för erfarna kockar. På detta viset

---

<sup>284</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 412-416, 420

<sup>285</sup> Intervju, Lena Andersson; Karina Lundgren

<sup>286</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 414

tror vi att aktörerna främst kan gynnas positivt av samarbete kring utveckling av den skånska maten även om det ligger nära kunden och då maten är det primära syftet med gästens besök. Stefan Carlsson framhåller att ”*alla är ju individualister och alla vill ha sina egen touch*”, vilket vi tolkar som en konkurrensdimension inom nätverket. Trots samarbetet är restaurangerna fortfarande fristående enheter som vill och eftersträvar att attrahera gäster. Gäster som vi hävdar att restaurangerna i första taget inte skulle ge bort till sina konkurrenter, för den egna överlevnadens skull.

### **Samma målgrupp – DINKS och WHOPS**

Konkurrens sker oftast närmare kunden, vilket kan förklaras med att det är då restaurangerna ska dela på den gemensamma utkomsten som de tillsammans, genom sammanlänkade individuella bidrag, skapat genom samarbetet.<sup>287</sup> Konkurrensen blir större då restaurangerna inom Skånska Matupplevelser vill attrahera en liknande målgrupp som Lena Andersson definierar som, ”*DINKS – double income no kids och WHOPS- whealty, healty older people*”<sup>288</sup>. Att det finns en viss konkurrens mellan aktörerna anser vi är positivt eftersom det leder till att aktörerna arbetar aktivare för att skapa ett bättre erbjudande.

## **4.8 Slutsats på analysen**

Relationerna mellan aktörerna i Skånska Matupplevelser ligger till grunden för det värde som skapas i nätverket. Grunden till ett långt och framgångsrikt samarbete ligger i att det finns tillit, lojalitet och enighet mellan aktörerna. Kommunikationen mellan aktörerna skapar en förståelse för varandras åsikter och behov. Aktörernas olika åsikter skapar en dynamik i nätverket som är positivt för utvecklingen och värdeskapandet.

När aktörerna i nätverket interagerar med varandra kan ett värde skapas. De utbyter erfarenhet och expertis vilket kan leda till att ny kunskap produceras. Seminarierna är den plattform där aktörerna interagerar med varandra och de flesta aktörerna anser att det är just där värdet skapas. Aktörerna inspireras och lär av varandra vilket gör att de kan skapa ett bättre erbjudande till gästerna, vilket både gynnar aktören, nätverket samt region Skåne.

Aktörerna i Skånska Matupplevelser arbetar med kostnadsreducering vid bland annat marknadsföringsaktiviteter. Den marknadsföring aktörerna får genom sitt medlemskap är via

---

<sup>287</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 418

<sup>288</sup> Intervju, Lena Andersson

hemsidan, broschyren samt samannonsering i tidningar. De flesta aktörerna är nöjda med marknadsföringen eftersom det skapar uppmärksamhet och lockar till sig kunder. En del aktörer anser att deras unicitet försvinner i samannonseringen och de blir en i mängden. Det leder till att värdet som skapas i nätverket minskar för aktören. De mindre aktörerna gynnas av att synas med mer ansedda aktörer eftersom de kan dra fördel av deras starka varumärke och goda renommé. Förutom den planerade marknadsföringen så rekommenderar aktörerna varandra till gästerna. Aktörerna samarbetar med kostnadsreducering gällande utbildning eftersom då det ingår som en del i medlemskapet. Inför framtiden skulle aktörerna kunna gå samman och göra inköp. Vilket skulle kunna leda till sänkta inköpspriser och bättre kvalitet på produkterna.

Åsikterna kring hur många medlemmar det ska vara i Skånska Matupplevelser varierar mellan aktörerna. En del aktörer anser att det enbart är positivt att medlemsantalet ökar eftersom det kommer in nya individer med ytterligare kunskap och erfarenhet vilket kan leda till att värdeskapandet ökar. Andra aktörer anser att det är negativt eftersom de upplever att de blir en i mängden och värdet av att vara med i Skånska Matupplevelser minskar.

Aktörerna konkurrerar samtidigt som de samarbetar vilket kan tyckas påverka värdeskapandet negativt. I Skånska Matupplevelser känns inte konkurrensen mellan aktörerna av speciellt mycket. Istället anser de flesta aktörerna att det fungerar som en drivkraft och leder till utveckling. Graden av konkurrens varierar mellan aktörerna i nätverket beroende på var de är geografiskt placerade, till exempel är konkurrensen högre mellan aktörerna i Malmö än mellan en aktör i Malmö och en på Österlen. Samtidigt kan de aktörerna som är geografiskt närmre varandra samarbeta lättare och mer.

Värdet som skapas för de olika aktörerna i Skånska Matupplevelser skiljer sig beroende på hur aktörerna ser på värde. För en del aktörer är marknadsföringen det värde som uppskattas mest medan för andra är det att träffa sina kollegor och utbyta erfarenheter. Oavsett vilket värde det gäller anser de flesta aktörerna att det är värt att vara med i Skånska Matupplevelser. Med tanke på att det är ett relativt nytt nätverk tror vi att värdet för aktörerna i nätverket komma att öka ju mer känt och etablerat det blir.



## 5. Slutdiskussion

---

*I detta kapitel kommer vi att lyfta fram de viktigaste aspekterna utifrån vår empiri och analys. Vi kommer att diskutera varför aktörerna går med i ett nätverk, vilket värde som kan skapas för dem samt vilka faktorer som kan påverka värdeskapandet.*

---

Det finns fler anledningar till att företag väljer att nätverka och de varierar mellan olika nätverk men även för de enskilda aktörerna inom ett nätverk.<sup>289</sup> Olikheter och beroende av varandra lyfts fram som två faktorer för samarbete där aktörerna bland annat kan få tillgång till resurser och förmågor som andra besitter. Likheter mellan aktörerna kan även vara ett element som bidrar till relationsskapande som kan leda till synergi där *aktörerna skapar nytta tillsammans*.<sup>290</sup> Aktörerna behöver inte vara direkt beroende av varandra för att de väljer att samarbeta. Motiven till samarbetet handlar främst om att aktörerna ser en eller flera fördelar, vilket skapar ett högre värde än om aktören valt att agera själv.<sup>291</sup>

Att bygga *sociala relationer* genom att träffa kollegor inom branschen gör att fler möjligheter öppnas. Varje enskild aktör besitter värdefull kunskap och expertis som blir en tillgång för nätverket. Tillsammans kan aktörerna få *utbyte av varandras erfarenheter*.<sup>292</sup> Olika synsätt och åsikter som finns i ett nätverk,<sup>293</sup> vilket kan generera ny kunskap. Den inspiration aktörerna ger varandra kan driva på utvecklingen. Utbildning kan vara en gemensam aktivitet som skapar värde. Kunskap och lärande länkar aktörerna samman och banden mellan dem som byggs upp grundas på gemensamma erfarenheter.<sup>294</sup> Faktorer som inte ger en direkt ekonomisk avkastning, såsom relationsskapande och utbyte av kunskap och erfarenheter, är lika viktiga då de tillför värde för aktören. Dessa faktorer kan ligga till grund för och på längre sikt leda till ekonomiskt värde.

De direkt ekonomiska fördelarna som kan uppstå genom samarbetet är *kostnadsreducering*.<sup>295</sup> Genom att dela kostnader av exempelvis gemensamma utbildningstillfällen, marknadsföring och inköp, kan de ”sparade” resurserna användas till andra investeringar. När aktörerna *delar risken* vågar de i större utsträckning satsa på värdeskapande aktiviteter än om de stod för hela kostnaden själv.<sup>296</sup> Genom *gemensam marknadsföring* kan aktörerna tillsammans skapa en

---

<sup>289</sup> Bengtsson & Kock (2000)

<sup>290</sup> Dennis (2000). Sid 289

<sup>291</sup> Dennis (2006). Sid 287; Fyall & Garrod (2005). Sid 137; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54

<sup>292</sup> Möller & Svahn (2006) sid 986

<sup>293</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 201

<sup>294</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>295</sup> Dennis (2000). Sid 291; Fyall & Garrod (2005). Sid 139

<sup>296</sup> Fyall & Garrod (2005). Sid 138-139

ökad effekt eftersom de når ut till fler kunder och en större marknad.<sup>297</sup> Aktörernas *image* kan påverkas av den gemensamma marknadsföringen genom att de syns i rätt sammanhang.<sup>298</sup> Ett värde skapas när aktörerna syns på fler platser. Därför är det viktigt att aktörerna bidrar till den gemensamma marknadsföringen genom att rekommendera sina kollegor. Det är viktigt att lyfta fram aktörernas unicitet så att de inte upplever att de blir en i mängden. Det är ett faktum att alla aktörer inte får ut lika mycket av den gemensamma marknadsföringen eftersom vissa aktörer, ofta mindre eller mer okända, gynnas mer av att synas tillsammans med ansedda aktörer än vice versa. Marknadsföringen bör utformas så att alla aktörerna i ett nätverk får ut ett värde.

För att ett samarbete ska tillföra värde till aktörerna bör det gynna dess förmåga att utvecklas på längre sikt.<sup>299</sup> Nätverkandet bör ge draghjälp vilket kan *generera större marknadsandelar* och aktören kan *skapa ett bättre kunderbjudande*.<sup>300</sup> Aktörerna främjas av att nätverket strävar efter att skapa fördelar för alla som ingår. Där huvudtanken är att alla på ett eller annat sätt ska bli vinnare och få ut ett värde av samarbetet.<sup>301</sup>

Ett nätverk formas och binds samman av *relationerna mellan aktörerna*,<sup>302</sup> vilket kan ses som en bidragande faktor till ett företags överlevnad och utveckling.<sup>303</sup> Den dynamik som finns i relationerna och unika prägel som aktörerna tillför nätverket påverkar dess komplexitet. Relationernas styrka och utseende mellan de olika aktörerna påverkas av allt som sker inom nätverket. Goda relationer gynnar och förenklar utbytet sinsemellan och ett större värde kan skapas för aktörerna då de får ut mer än om de agerat själva.<sup>304</sup> Nätverkande skapar ett utrymme och en naturlig möjlighet för interaktion mellan aktörer vilket i sin tur skapar värde.<sup>305</sup>

*Kommunikation* kan ses som den länk som *binder samman relationerna* och får ett nätverk att fungera samt utvecklas.<sup>306</sup> Intensiteten i relationen och interaktionen mellan deltagarna är av betydelse. Vilka tillsammans utgör stommen för att bland annat tillit, enighet och lojalitet ska

---

<sup>297</sup> Kotler, Bowen & Makens (2006). Sid 524

<sup>298</sup> Dennis (2000). Sid 291

<sup>299</sup> Bengtsson & Kock (2000)

<sup>300</sup> Ford et al. (2004). Sid 16

<sup>301</sup> Dennis (2000). Sid 287; Fyall & Garrod (2005). Sid 203; Peppard & Rylander (2006). Sid 131-132; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54

<sup>302</sup> Borell & Johansson (1996). Sid 14; Castells (2001). Sid 472; Ford et al. (2004). Sid 18; Hallgren (2006). Sid 121

<sup>303</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>304</sup> Dennis (2000). Sid 287; Normann & Ramirez (1995). Sid 53-54

<sup>305</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 133

<sup>306</sup> Ford et al. (2004). Sid 40, 79-80; Heide, Johansson & Simonsson (2005). Sid 70

kunna äga rum, vilket är grunden för att samarbete ska kunna ske.<sup>307</sup> *Graden av kommunikation och kontakt* mellan aktörerna i ett nätverk *underlättar lärandet och ökar förståelsen* aktörerna emellan.<sup>308</sup> Att förstå varandras ståndpunkter och vad den enskilda aktören har för förväntan på samarbetet, både av sig själv och andra, ökar medvetenheten och uppfattningen om vad var och en bör bidra med för att upprätthålla en god relation.<sup>309</sup> Förståelse medför att aktörerna kan bidra mer aktivt till att skapa ett större värde tillsammans och därmed samarbeta mot gemensamma mål.<sup>310</sup> De band som knyts vid kommunikation och interaktion minskar distansen mellan aktörerna. Ansvarskänslan kan därmed stärkas som bidrar till graden av åtagande och engagemang inom nätverket vilket kan generera ett värde. Nätverkandet handlar om ett ömsesidigt utbyte, ett givande och tagande, där alla aktörer kan bidra med något.<sup>311</sup>

*Delaktighet* är ett viktigt element för att värde ska kunna skapas för alla medverkande. De aktörer som är frånvarande går dels miste om den kunskap som de andra besitter och som genereras vid sammankomster. Samtidigt går de närvarande medlemmarna miste om erfarenhet och kunskap då vissa aktörer uteblir. Detta visar på att allt som sker och alla val som görs av aktörerna påverkar direkt och indirekt alla inom nätverket,<sup>312</sup> och därmed värdet. Det *engagemang* som aktörerna har för nätverket syns ofta genom det sätt de medvetet eller omedvetet agerar på. Viljan och ambitionerna kan vara av godo men det är i agerandet som visar på det verkliga engagemanget. För att något värdefullt ska kunna skapas gäller det att *aktörerna arbetar aktivt*.<sup>313</sup> Genom att vara delaktig i nätverket och bygga relationer med varandra som kontinuerligt underhålls blir värdet större för dessa aktörer då de kan få ut mer av relationen än om interaktionen enbart skett under de planerade aktiviteterna. Det är av betydelse att avväga om tiden finns för engagemanget för att kunna vara delaktig och kunna bidra till det gemensamma värdeskapandet.

Behoven gällande vad medlemmarna vill få ut av nätverkandet varierar i likhet med vad som skapar värde och *vad som uppfattas som värdefullt* av de enskilda aktörerna.<sup>314</sup> Utkomsten av nätverkandet i förhållande till den enskildes insats är en måttstock för att bedöma om det är värt att vara med och om ett mervärde genereras i nätverket. Med andra ord, får aktören ut det som de investerat i form av tid, pengar, resurser eller förmågor. Tidsramen gällande hur länge

---

<sup>307</sup> Dennis (2000). Sid 288

<sup>308</sup> Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 72

<sup>309</sup> Ibid. Sid 72

<sup>310</sup> Hanson et al. (2005). Sid 360

<sup>311</sup> Blankenburg Holm, Eriksson & Johansson (1999). Sid 472; Ford et al. (2004). Sid 39

<sup>312</sup> Peppard & Rylander (2006). Sid 133

<sup>313</sup> Grönroos (2004). Sid 24-25

<sup>314</sup> Ravald & Grönroos (1996) Sid 22; Vargo & Lusch (2004). Sid 7

aktörerna kan vänta innan värde uppfattas kan både vara på lång och kort sikt. Aktörer som är ekonomiskt svaga, i jämförelse med de starkare, är mer beroende av att på kort sikt se en påtaglig utkomst av nätverkandet eftersom de inte har råd att avvakta i samma utsträckning som de starka aktörerna. Höga krav och förväntningar på det värde som ska genereras kan medföra att vissa deltagare mer aktivt är med och vill påverka utkomsten. Bevarandet av en god image och ett starkt varumärke kan bland annat vara bakgrundsmotiv till agerandet.<sup>315</sup>

*Storleken på nätverket* påverkar komplexiteten och kan ses ur både positiv och negativ synvinkel gällande vilket värde som skapas när antalet aktörer varierar. Ju fler aktörer desto mer kunskap, erfarenhet, resurser och förmågor finns att tillgå vilket ger ett större utbyte och värde. Då antalet medlemmar ökar finns risken för att kvaliteten på det som tillförs blir utspätt och värdet kan därmed minska. En del aktörer kan uppleva att de blir en i mängden och det minskar värdet för dem. Genom att fler aktörer samverkar ökar förmågan att exempelvis pressa inköspriser hos leverantörerna.<sup>316</sup> Då nätverket är större kan det bli mer komplext att sammanföra medlemmarna så att alla får en nära och personliga relation med varandra vilket är värdeskapande.

Både *samarbets- och konkurrensdimensionen* inom ett nätverk tillför värde om aktörerna lyckas hålla det på en bra nivå.<sup>317</sup> Konkurrensen kan gynna värdeskapandet för aktörerna om de stimulerar till utveckling och inspiration. För att ett nätverk ska kunna hålla ihop måste samarbetsviljan vara stark och det är viktigt att inse betydelsen av det mervärde ett samarbete kan ge trots att medlemmarna i en vidare mening är konkurrenter med varandra. Genom att företag delger sina olikheter kan ett större värde skapas för aktörerna.

Till vilken grad aktörerna är beredda att *dela med sig* och *samverka* är *situationsberoende*. Det kan vara gällande pengar, rykte och image samt om en aktör känner samhörighet och får ut det denne anser vara värde. Även gällande tid och utbytet i relationerna som till exempel kunskap och om nätverkandet leder till kundtillströmning. Aktören måste känna att samarbete är värt att satsa på för att nätverkandet och samarbetet ska fungera på längre sikt.

Det är aktörerna som gör nätverket genom att varje aktör har unika kunskaper och förmågor som blir en del i den värdeskapande processen. Det är aktörernas agerande som skapar värde i ett nätverk.

---

<sup>315</sup> Dennis (2000). Sid 290-291; Dowling (2001). Sid 147

<sup>316</sup> Hallgren (2006). Sid 189-190

<sup>317</sup> Bengtsson & Kock (2000). Sid 411; Nalebuff & Brandenburger (1996). Sid 14

## **6. Avslutning**

---

*I det avslutande kapitlet kommer vi att reflektera över studiens process och resultat. Därefter kommer vi att ge förslag till vidare forskning.*

---

### **6.1 Reflektioner**

Att nätverk och värdeskapande var ett komplext ämne visste vi från början. Dock insåg vi nog inte hur komplexa dessa ämnen var egentligen. I startskedet när vi sökte litteratur och artiklar insåg vi att nätverk och värdeskapande hade avhandlats av ett flertal teoretiker. Vi upptäckte att det hade studeras ur ett flertal olika aspekter och vi tyckte att det var svårt att hitta material som passade vår studie. Därför tog litteratursökning längre tid än vad vi hade planerat.

Vi ansåg att processen kring empirinsamlingen blev utdragen dels på grund av att en del aktörer som vi hört av oss till inte återkom samt att vi var tvungna att anpassa oss efter aktörernas tidsscheman. Under de veckorna som vi hade planerat att ha våra intervjuer inföll ett flertal helgdagar som innebar att respondenterna inte var anträffbara. Det gjorde att vi under en period kände oss frustrerade att vi inte kom igång med analysen.

Det har framkommit flera intressanta aspekter under empiriinsamlingen som vi velat undersöka närmare. Tyvärr har vi varit tvungna att avstå från detta på grund av dels den snäva tidsramen samt platsbrist.

Vi anser att vi har lyckats komma närmare vår studies syfte och fått en ökad förståelse av ämnena. Men vi anser att värdeskapande i ett nätverk borde studeras över en längre tid och inte under knappt två månader som vi har studerat det. Anledningen är att det är ett komplext fenomen med ett flertal aspekter att beakta.

### **6.2 Förslag till vidare forskning**

Det finns ett flertal område som vi anser att det skulle vara intressant att studera närmare. Först och främst anser vi att varje enskilt område som vi har studerat i denna uppsats, relationsskapande, interaktion och utveckling, kostnadsreducering och marknadsföringens betydelse i nätverk samt storleken på nätverk och samkonkurrensen mellan aktörerna, borde undersökas mer ingående eftersom vi anser att det finns fler intressanta aspekter att behandla. Vidare skulle det vara intressant att studera värdeskapande i nätverk i en annan bransch till exempel retail och göra en jämförelse om värdeskapande skiljer sig mellan olika branscher.

Det hade varit intressant att studera de ekonomiska fördelarna som aktören får genom sitt medlemskap i ett nätverk, eftersom i ett nätverk som Skånska Matupplevelser får de inte ut något direkt ekonomiskt värde. En aspekt som borde studeras ytterligare är hur aktörens image påverkas av medlemskapet i nätverket, om det har en positiv eller negativ inverkan. Att göra en studie över det sociala nätverkets betydelse för värdeskapande i ett nätverk anser vi är intressant eftersom vi kom fram till att en stor del av värdet skapas genom interaktionen mellan aktörerna. Ytterligare ett förslag till framtida forskning är att studera hur ett nätverk skulle kunna utvecklas för att maximera värdeskapandet för aktörerna.

## Källförteckning

### Tryckta källor

- Alm, J. (1996). *Nätverksguiden. Att skapa relationer i privat och yrkesliv*. Liber-Hermods, Malmö.
- Andersson, G. & Larsson, R.G. (2006). *Boundless value creation. Strategic management accounting in value system configuration*. Växjö University Press.
- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder*. Liber, Malmö.
- Borell, K. & Johansson, R. (1996). *Samhället som nätverk. Om nätverksanalys och samhällsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Bergström, L. (1992). *Grundbok i värdeteori*. Thales, Stockholm.
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.
- Castells, M. (2000). *Informationsåldern: ekonomi, samhälle och kultur. Band 1 – nätverkssamhällets framväxt*. Daidalos, Göteborg.
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Snehota, I. (2003). *Marketing Business relations 2. ed.* Chichester Wiley Cop.
- Fyall, A. & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: a collaborative approach*. Channel View Publication, Buffalo, NY.
- Grönroos, C. (2004). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber, Malmö.
- Hallgren, Ö. (2006). *Handelns relationer*. Ekonomibok förlag AB, Helsingborg.
- Hanson, D., Dowling, P.J., Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2005). *Strategic Management – Competitiveness and Globalisation. Pacific Rim Second Edition*. Nelson Australia Pty Limited.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber, Malmö
- Kotler, P., Bowen, J.T. Makens, J.C. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education International, New Jersey.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. ISL, Göteborg.

- Normann, R. & Ramirez, R. (1995). *Den nya affärslogiken*. Liber-Hermods AB, Malmö.
- Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Rienecker, L. & Jørgensen, P.S. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.
- Wikström, S. & Normann, R. (1992). *Kunskap och värde. Företaget som ett kunskapsprocessande och värdeskapande system*. Nordstedts Juridik, Stockholm.

### **Vetenskapliga artiklar**

- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 14, 178-193
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks –to Cooperate and Compete Simultaneously. Industrial Marketing Management . Vol. 29, 411-426
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). *Creating value through mutual commitment to business network relationships*. Strategic Management Journal. Vol. 20, 467-486.
- Bramwell, B. & Sharman, A. (1999). *Collaboration in local tourism policymaking*. Annals of tourism research. Vol. 26, 392-414
- Dennis, C. (2000). *Networking for marketing advantage*. Journal: Management Decision. Vol: 38, 287-292.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations – identity, image and Performance*. Oxford University press Inc., New York
- Fjeldstad, Ø. & Ketels, C. (2006). *Competitive advantage and the value network configuration. Making decision at a Swedish life insurance company*. Long Range Planning. Vol. 39, 109-131
- Frazier, B. J. & Niehm, L. (2004). *Exploring business information networks of small retailers in rural communities*. Journal of Development Entrepreneurship. Vol. 9, 23-42
- Lepak, D., Smith, K.G. & Taylor, M.S. (2007). *Introduction to special topic forum. Value creation and value capture: a multilevel perspective*. Academy of Management Review. Vol. 32, 180-194
- Möller, K. & Svahn, S. (2006). *Role of knowledge in value creation in business nets*. Journal of Management Studies. Vol. 43:5, 985-1004



Normann, R. & Ramirez, R. (1993). *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*. Harvard Business Review. July-August.

Peppard, J. & Rylander, A. (2006). *From value chain to value network: Insights for mobile operators*. European Management Journal. Vol. 24, 128-141

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers*. Strategy & Leadership. Vol. 32, 4-9

Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). *The value concept and relationship marketing*. European Journal of Marketing. Vol. 30, 19-30

Stabell, C.B. & Fjeldstad, Ø. (1998). *Configuring value for competitive advantage: chains, shops, and networks*. Strategic Management Journal. Vol. 19, 413-437

Vargo, S. & Lusch, F. (2004). *Evolving to a new dominant logic for Marketing*. Journal of marketing. Vol. 68, 1-17

### **Muntliga källor**

Intervju med Johanna Sander, medlem i Skånska Matupplevelser den 2008-04-28<sup>318</sup>

Intervju med Karina Lundgren, medlem i Skånska Matupplevelser den 2008-04-21

Intervju med Lars Flodin, aktör som lämnat Skånska Matupplevelser den 2008-05-05

Intervju med Lena Andersson, projektledare Skånska Matupplevelser den 2008-04-17

Intervju med Samuel Olsson, medlem i Skånska Matupplevelser den 2008-04-23

Intervju med Stefan Carlsson, medlem i Skånska Matupplevelser den 2008-04-25

### **Övriga källor**

Broschyren Skånska Matupplevelser 2008

[www.skanskamatupplevelser.se](http://www.skanskamatupplevelser.se) den 2008-04-10, 2008-04-28, 2008-05-12, 2008-05-22

[http://www.processrum.se/uploaded/documents/FF2-07\\_sid04-2.pdf](http://www.processrum.se/uploaded/documents/FF2-07_sid04-2.pdf) den 2008-05-26

---

<sup>318</sup> Namnen är fingerade på de aktiva och avhoppade medlemmarna i Skånska Matupplevelser.

## **Bilagor**

### ***Bilaga 1 – intervjufrågor till projektledaren i Skånska Matupplevelser***

1. Vad har du för bakgrund? Vad har du gjort tidigare?
2. Vilken roll har du i Skånska Matupplevelser?
3. Vad är Position Skånes roll?

#### **Nätverk**

4. Hur definierar du ett nätverk? Fördelar/nackdelar?
5. Hur är Skånska matupplevelser uppbyggt?
6. Vad är huvudsyftet med Skånska matupplevelser?
7. Hur finansieras nätverket?
8. Vad krävs för att ett företag ska få bli medlem i nätverket?
9. Vilka krav ställs på medlemmarna?
10. Hur kontrollerar ni att medlemmarna uppfyller kraven?
11. På vilket sätt samarbetar aktörerna i nätverket?
12. Finns det några problem med att få alla aktörerna att enas och arbeta tillsammans?
13. Aktörerna i nätverket konkurrerar med varandra – märks det? Hur?
14. Finns det några problem i nätverket? Något som kan förbättras?

#### **Värdeskapande**

15. Vilka motiv anser du att det finns för medlemmarna att vara med i nätverket?
16. Vilka möjligheter ser du för nätverket i framtiden?
17. Vill ni ha med producenter av skånsk mat? Varför? Vilka?
18. Finns det några problem med att ta in producenter?

#### **Kommunikation**

19. Hur kommunicerar ni med medlemmarna?
20. Vilka kommunicerar med varandra?

21. Hur ofta sker kommunikationen?
22. Vilka kunder marknadsför ni er till?
23. Något mer du vill tillägga?

## ***Bilaga 2 – intervjufrågor till medlemmar i Skånska Matupplevelser***

1. Vad har ni för bakgrund? Vad har ni gjort tidigare?

### **Nätverk**

2. Vad anser ni att Skånska Matupplevelser står för?
3. Hur länge har ni varit med i Skånska Matupplevelser?
4. Varför gick ni med i Skånska Matupplevelser?
5. Har er image och ert utbud förändrats sen ni gick med i nätverket?
6. Hur påverkar medlemskapet i Skånska Matupplevelser er vardag?
7. På vilket sätt samarbetar ni med de andra restaurangerna inom nätverket?
8. Har ni några egna samarbeten?
9. Vad anser ni om de seminarier som ni deltar i?
10. Finns det några problem i nätverket?
11. Vilka utvecklingspotentialer finns det i nätverket?
12. Vad bidrar ni med till nätverket?

### **Värdeskapande**

13. Vilken arbetsgrupp är ni med i? Vad tycker ni att det ger er av att vara med i arbetsgruppen? Hur ofta träffas ni?
14. Vad får ni ut av att vara med i nätverket?
15. Är kunderna medvetna om nätverket?

### **Kommunikation**

16. Hur ofta kommunicerar ni med Lena Andersson?
17. Hur ofta kommunicerar ni med andra medlemmar i nätverket?
18. Hur sker kommunikationen?
19. Något mer ni vill tillägga?

### ***Bilaga 3 – intervjufrågor till medlem som lämnat Skånska Matupplevelser***

1. Vad har ni för bakgrund? Vad har ni gjort tidigare?
2. Vad anser ni att Skånska Matupplevelser står för?
3. Hur länge var ni med i Skånska Matupplevelser?
4. Varför gick ni med i Skånska Matupplevelser?
5. Förändrades er image och ert utbud när ni gick med i Skånska Matupplevelser?
6. Hur påverkade medlemskapet i Skånska Matupplevelser er vardag?
7. På vilket sätt samarbetade ni med de andra restaurangerna inom nätverket?
8. Vad anser ni om de seminarier som ni deltog i?
9. Vad fick ni ut av att vara med i nätverket?
10. Anser ni att det fanns några problem i nätverket?
11. Varför valde ni att lämna nätverket?
12. Hur anser ni att nätverket skulle vara uppbyggt för att medlemmarna skulle få ut så mycket som möjligt av det?
13. Något mer ni vill tillägga?