

STRATEGI I ET NETTVERKSPERSPEKTIV ^F



MORTEN H. ABRAHAMSEN er førsteamanuensis i markedsføring ved Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring. Han er siviløkonom og MSc i markedsføring fra University of Manchester (UMIST) og ph.d. fra Manchester Business School innen markedsføring og internasjonal business. Mortens forskningsinteresser er nettverk og relasjoner i industrielle markeder.

SAMMENDRAG

I denne artikkelen skal vi se nærmere på relasjoner i industrielle nettverk. Vi skal vise hvordan økt forståelse for bedrifters relasjoner til kunder, leverandører og samarbeidspartnere kan hjelpe bedrifter til å ta bedre strategiske beslutninger. Vi skal se at bedriftens oppfatning av sin posisjon i nettverket, dvs. dens

nettverksbilde, spiller en viktig rolle i dette arbeidet. På slutten av artikkelen introduseres et strategisk rammeverk som kan brukes til å gi bedre innsikt. Til å underbygge dette skal vi bruke empiriske data fra en studie av norske lakseeksportørers forsøk på å endre det japanske distribusjonsnettverket for sjømat.

HVA ER ET INDUSTRIELT NETTVERK?

Vi leser daglig om sosiale nettverk, digitale nettverk, personlige nettverk, endatil lukkede, hemmelige nettverk. Innen industriell markedsføring, også kalt «business-to-business» markedsføring, definerer vi imidlertid nettverk som summen av alle relasjonene en bedrift har. Slik sett har alle bedrifter et nettverk. Alle har leverandører, samarbeidspartnere og kunder. Nettverk er ikke noe man kan velge å delta i. Det er noe som man er en del av og som man må lære seg å manøvrere i. Nettverk representerer muligheter og begrensninger. De er kilde til makt og konflikt, men også til samarbeid og gjensidig utvikling. Måten en bedrift klarer å bygge og utvikle sine relasjoner på vil være avgjørende for hvordan den lykkes.

Innen markedsføring er det ulike teoretiske perspektiver på nettverk. Araujo og Easton (1996) presenterer hele ti forskjellige perspektiver, hvor *social networks*, *interorganisation theory*, *actor-network theory*, *policy*

networks, *innovation networks* og *industrial networks* er blant de mest kjente. Denne artikkelen bygger på det industrielle nettverksperspektivet, fordi dette perspektivet vektlegger og problematiserer gjensidigheten og avhengigheten vi ofte finner i industrielle markeder. I et nettverksperspektiv er det ikke bedriftene som er den viktigste enheten, men relasjonene bedrifter har til andre bedrifter. Slike relasjoner henger sammen. For eksempel vil forholdet bedriften har til sine leverandører, påvirke hva den kan gjøre overfor kundene. Disse kundene kjøper sannsynligvis også av bedriftens konkurrenter, som konkurrerer om gode betingelser fra de samme leverandørene. Og bedriftens konkurrenter er ikke bare konkurrenter, men også samarbeidspartnere når det gjelder å utvikle bransjestandarder og gode rammebetingelser overfor myndighetene. Indirekte relasjoner har også betydning – relasjonene som leverandørene igjen har til sine leverandører, har stor betydning for hvordan de klarer å oppfylle sine forpliktelser.

HVORDAN SKAL BEDRIFTER ORGANISERE SINE EKSTERNE RELASJONER?

Forskning på industrielle nettverk startet på 1970-tallet. Med oljekrisen i 1973 og slutten på Vestens sammenhengende økonomiske vekst ble det stilt spørsmål ved måten bedrifter ble organisert på. Til da hadde det store, multinasjonale selskapet vært idealet hvor stordriftsfordeler favoriserte vertikal og horisontal integrasjon. Ford Motor Co. eide for eksempel både gummiplantasjer, dekkfabrikker, bilfabrikker og forhandlere, en totalt integrert intern verdikjede. Oljekrise, markedsnedgang og økt konkurranse blant annet fra Japan banet imidlertid vei for nye tenkemåter innen industrielt samarbeid og organisering. Ideen var at bedrifter, både store og små, kan samarbeide om å utvikle ressurser og aktiviteter i nettverk hvor de er gjensidig avhengige. Nettverk er blitt beskrevet som «den tredje vei», hvor vi i den ene enden av skalaen finner markeder med perfekt konkurranse og enkeltvise transaksjoner, og på den andre siden finner total integrasjon eller «hierarkisk styring» (Webster 1992). En av de første som beskrev dette, var Joseph Schumpeter på 1930-tallet (Schumpeter 1954). Han lanserte begrepet *innovasjonssystemer* og argumenterte for at innovasjoner oftere oppstår i grupper av bedrifter hvor det er utstrakt grad av samspill og utveksling av ideer. Disse tankene fikk ny aktualisering på 70- og 80-tallet, først og fremst med Michael Porters klyngeteori (Porter 1985). Porter argumenterer for at bedrifter som er samlet i *geografiske klynger*, utvikler en dynamikk som er gjensidig forsterkende. Silicon Valley i California er ofte nevnt som et eksempel på en geografisk klynge. I Norge har Torger Reve gjennomført flere studier og beskrivelser av norske innovasjonsklynger (Reve og Jakobsen 2001, Reve og Sasson 2012). Achrol og Kotler (1999: 146) har beskrevet utviklingen av en nettverksøkonomi som «radikalt gjennomgripende» for måten vi forstår markedsføring på.

Parallelt har en liknende forskningstradisjon etablert seg med utspring i europeiske forskningsmiljøer (Håkansson mfl. 2005, Håkansson og Snehota 1989, Turnbull mfl. 1996). Denne har et generisk perspektiv hvor nettverk ikke er begrenset til geografiske områder: Nettverkseffekter oppstår når bedrifter samarbeider, også på tvers av bransjer og landegrensler. Et slikt *industrielt nettverksperspektiv* legger til grunn at nettverk ikke er noe man kan velge å ha – alle bedrifter

er i et nettverk hvor bedrifter er gjensidig avhengige. Men man kan velge hvordan en vil bruke og aktivisere nettverket. Et slikt perspektiv utfordrer vårt syn på bedrifter som frie, selvstendige og uavhengige aktører. Det utfordrer også vårt strategisyn. I det klassiske strategibegrepet utarbeider bedrifter først en visjon, så gjennomføres en SWOT-analyse av nå-situasjonen. Deretter lages mål som signaliserer hvor en vil, og en strategi og handlingsplan for å nå disse målene. I et nettverk er man imidlertid vel så mye avhengig av andres valg. Relasjoner må utvikles og endres i samarbeid med andre bedrifter.

Strategi i et nettverksperspektiv betyr med andre ord å stille spørsmål som: Hva er mitt nettverk? Hvordan henger mine relasjoner sammen med andre relasjoner? Hva er min rolle i nettverket? Hvordan kan nettverket bli styrket av min tilstedeværelse? Hvilke ressurser kan jeg tilby, og hvilke aktiviteter kan jeg utføre? Hvilke relasjoner kan jeg bruke til å styrke andre relasjoner? Hva skjer med nettverket når jeg forsøker å påvirke det? Hvordan vil andre svare? Ser de fordeler av å samarbeide med meg? Kan vi finne nye arenaer for samarbeid? Vi skal komme tilbake til disse spørsmålene etter hvert.

EN TILNÆRMING: NETTVERKSBLIDER

Dersom vi starter med det første spørsmålet, «hva er mitt nettverk»? , så vil den enkelte bedrift ha sin bestemte oppfatning eller sitt bilde av hvordan nettverket ser ut, avhengig av hvordan bedriften er posisjonert. Noen bedrifter har lite tilgang på informasjon og ser ikke ut over sine umiddelbare og nære relasjoner, mens andre bedrifter har større oversikt og tar beslutninger deretter. Dette betyr at beslutninger tas på bakgrunn av hvordan den enkelte bedrift definerer sitt nettverk, eller sitt eget *nettverksbilde*. Slike nettverksbilder vil variere internt i bedrifter og mellom bedrifter. Et nettverksbilde har en visuell side, det vil si en forståelse for hvordan de forskjellige bedriftene er koblet sammen i nettverket, og hvordan relasjonene mellom dem fungerer. Det har også en deskriptiv side, det vil si at en aktør har en oppfatning av hvordan *rollene* er fordelt i et nettverk, hvem som gjør hva, hvem som har innflytelse og påvirkning, etc. Denne mentale eller kognitive dimensjonen innen nettverksforskning er relativt ny (Henneberg mfl. 2006) og baserer seg blant annet på Karl Weicks teorier om *sensemaking* (Weick 1995), det vil si at mennesker i organisasjoner trenger å skape mening

i sine omgivelser. Å utvikle nettverksbilder har visse likheter med *cognitive mapping*-teknikker (Easterby-Smith mfl. 2002). Nettverksbilder er derfor med på å sortere og rydde i denne forståelsen. Ofte tenker vi på de fysiske dimensjonene i relasjoner; vareflyt og ressursutvikling. Men relasjoner og nettverk er vanskelige å «se». Vi kan se fysiske bygninger og utstyr, vi kan telle fakturaer og følge pengestrømmer, men hvordan dette er koblet sammen med andre aktører, er ikke enkelt å få øye på. Men det er mulig å forstå nettverk gjennom våre forestillinger om hvordan relasjoner henger sammen.

EMPIRISKE EKSEMPLER: NORSK LAKS I JAPAN

Vi vet at nettverksbilder er forskjellige, både internt i bedrifter og mellom bedrifter (Mouzas mfl. 2008). Dette innebærer at det vil være motstridende oppfatninger av hvordan et nettverk best skal organiseres. Hvordan kan forståelse for nettverksbilder hjelpe bedrifter til å påvirke sitt nettverk? Dette var utgangspunktet for et nylig avsluttet forskningsprosjekt (Abrahamsen 2009) og påfølgende videre bearbeiding av data fra dette prosjektet (Abrahamsen mfl. 2012b, Abrahamsen mfl. 2011).

I den ene studien (Abrahamsen mfl. 2011) har vi sett på hvordan norske eksportører av laks til Japan forsøker å endre det japanske distribusjonssystemet for sjømat. Tradisjonelt har mesteparten av sjømat i Japan blitt omsatt gjennom store og til dels uoversiktlige grossistmarkeder, slik som *Tsukiji*-markedet i Tokyo, hvor en rekke mellomledd er med på å øke kostnadene på vei til butikkhyllene og restaurantbordene. Utenlandske eksportører arbeider derfor med å etablere alternative distribusjonskanaler med færre mellomledd som gir direkte kontakt med matvarekjedene (Bestor 2004).

Som forskningsmetodikk valgte vi kvalitative metoder, først og fremst personlige intervjuer med respondenter fra norske eksportører, japanske importører, grossister og matvarekjeder (se figur 1) og til en viss grad deltakende observasjon. Sekundærdata som eksportstatistikk og bedriftsinterne rapporter ble også benyttet. Ved hjelp av denne type *metodetriangulering* ønsket vi å øke kvaliteten på datagrunnlaget (Denzin 1988).

Intervjuene varte cirka 1,5 time og ble gjennomført på engelsk. Respondentene ble bedt om å tegne sitt nettverksbilde slik det etter deres oppfatning så ut fem år tilbake i tid, slik dette ser ut i dag, og hvordan dette vil se ut fem år fram i tid. Deretter ble disse tre nettverksbildene brukt som utgangspunkt for å stille

detaljerte spørsmål om hvordan de viktigste relasjonene i nettverket var organisert, hvordan relasjonene hadde endret seg over tid, og hvordan de sannsynligvis vil endre seg i fremtiden. Relasjonene ble i denne sammenheng operasjonalisert i form av ARA-modellen (Håkansson og Snehota 1995), hvor en relasjon kan beskrives ut fra dimensjonene aktiviteter (*activities*), ressurser (*resources*) og sosiale bånd (*actor bonds*). Den første dimensjonen er *aktivitetene* som bedriftene gjør sammen, for eksempel lager, logistikk, salgs- og markedsføringskampanjer og innkjøp. Den andre er *ressursene* som bedrifter utvikler og deler, slik som varer og tjenester, produksjonsfasiliteter, finans, teknologi, kunnskap og personell. Den tredje dimensjonen er de *sosiale og personlige båndene* som etableres mellom bedrifter i form av tillit versus mistenksomhet, nærhet versus avstand, samarbeid versus konkurranse, åpenhet versus tilpasning, makt og konflikt. Intervjuene ble transkribert, og tekstinnholdet ble deretter kodet og analysert ved hjelp av *template*-analyser (King 2004). En egen metodikk for å sammenligne responser på tvers av de beskrevne nettverkene ble også utviklet.

RESULTAT: NETTVERKSBLIDER HAR STRATEGISK BETYDNING

Resultatene viser at det er samsvar mellom nettverksbilder blant aktører som er tett integrert. For eksempel har norske eksportører, japanske importører og de store japanske matvarekjedene lik oppfatning av hvordan nettverket er organisert. Et eksempel på dette er filetering av fisk: Japanerne har tradisjonelt ønsket å filetere fisken selv, med det resultatet at fisk blir sendt til Japan med hode, bein og skinn som medfører økt vekt og økte transportkostnader. Nå har imidlertid flere norske eksportører fått gehør for at denne operasjonen kan gjøres i Norge. Slik arbeidsdeling er med på å holde kostnadene nede. Japanske matvarekjeder ser også fordelene ved å jobbe tettere med norske eksportører fordi dette sikrer sporbarhet og varedokumentasjon, en viktig del av deres kvalitetssikring. Størst forskjell var det imidlertid mellom nettverksbildene fra bedrifter som representerer de tradisjonelle grossistmerkene, og eksportører og matkjeder som jobber for en effektivisering og endring av disse. Aktører i de tradisjonelle fiskemarkedene viser til at dette er en del av Japans matkultur og tradisjon, hvor mange mellomledd sikrer et rikt vareutvalg som kommer kundene

FIGUR 1 Utvalg ved personlige intervjuer.

SELSKAP	BESKRIVELSE	RESPONDENT
NORGE		
Norway Salmon	Stort oppdrettselskap og lakseeksportør	Teamleder Asia + Salgsdirektør
Supreme Seafood	Stort oppdrettselskap og lakseeksportør	Salgsdirektør
JAPAN		
Bluewater Trading	Sjømatimportør	Visepresident
Karatsu Co.	Grossist av sjømatprodukter på de japanske fiskemarkedene	Daglig leder
Shoitachi	Produsent og foredlingsbedrift av sjømat	President
Tokyo Fisheries Corp	Importør, grossist og trader	Daglig leder
Tokyo Metropolitan Fishmarket	Tokyos store fiskemarked (Tsukiji)	Generaldirektør
Asahi Retail	Matvarekjede	Innkjøpssjef
BCB	Matvarekjede	Innkjøpssjef

til gode. Norske eksportører og japanske matkjeder synes imidlertid denne distribusjonsformen har utspilt sin rolle, og vil handle direkte med hverandre. Følgelig opplever fiskemarkedene nå at et stadig større volum omsettes utenom deres kanal, og må gjøre grep for å bli mer attraktive.

Resultatene fra denne studien gir et viktig forskningsmetodisk bidrag fordi de viser at nettverksbilder kan brukes til å forstå hvordan nettverk er organisert, og hvordan de endres fra den enkelte bedrifts ståsted. Resultatene gir også et viktig teoretisk bidrag fordi de gir oss innsikt i hvordan bedrifter resonnerer og vurderer sine strategiske muligheter. I tillegg ser vi at nettverksbilder er til hjelp når bedrifter skal ta strategiske beslutninger og velge samarbeidsform. For eksempel observerer vi at bedrifter bruker nettverksbilder aktivt for å påvirke andre aktører i nettverket. Vi har identifisert tre måter dette kan gjøres på: 1) Den første går ut på å endre andres oppfatning gjennom forhandlinger og diskusjoner. Med andre ord utveksler bedrifter ideer og forestillinger om hvordan nettverket skal organiseres, og dette resulterer i tettere samarbeid og integrasjon. 2) Den andre måten går ut på bevisst å velge samarbeidspartnere som har samme oppfatning som en selv. Det er enkelt å samarbeide når det er lite konflikt rundt hvordan samarbeidet skal organiseres. 3) Den tredje måten er ved tvang og bruk av makt hvor bedriftene har endret seg motvillig. I disse tilfellene har ressursene deres vært tett integrerte, selv om de sosiale båndene har vært preget av mindre grad av samarbeid.

I en annen studie har vi brukt det samme datasettet og sett på hvordan ulik *rolleforståelse* påvirker endringer i nettverk (Abrahamsen mfl. 2012b). I et industrielt nettverk vil en bedrift ha en unik *posisjon* basert på hvilke relasjoner den har. De ulike funksjonene i en verdikjede (eksportør, importør, grossist, detaljist) er eksempel på slike posisjoner (Anderson mfl. 1998). Bedrifter søker hele tiden å styrke sin posisjon og endre nettverket til sin fordel. Derfor er slike *nettverksposisjoner* aldri statiske: Bedrifter skifter leverandører, kunder og samarbeidspartnere, noen relasjoner styrkes, og andre svekkes (Mattson 1985). Det eksisterer også ulike oppfatninger av hvordan samarbeid skal organiseres. Derfor vil kamp og konflikter om slike posisjoner være en viktig driver for endringer i seg selv (Johanson og Mattsson 1992). Økt kunnskap om hvordan bedrifter kan posisjonere seg i sitt nettverk, er derfor en viktig forutsetning for å forstå deres strategiske valg.

Resultatene fra dette studiet viser at nøkkelen til å forstå hvordan posisjoner endres, ligger i å forstå hvordan bedrifter tolker sine og andres posisjoner, det vil si hvordan de definerer sine *nettverksroller*. I dette ligger en erkjennelse av at en bedrift kan ha en unik posisjon (for eksempel være en leverandør), men velge å *utøve denne posisjonen på forskjellige måter* (for eksempel være aktiv eller passiv). Endringer av posisjoner foregår dermed gjennom å endre egen og andres *rolleforståelse*. Vi har sett at enkelte norske eksportører har lyktes i å etablere et nettverk hvor

FIGUR 2 Stegvis prosess for strategiske beslutninger i industrielle nettverk.



det er en klar oppfatning av hvilke roller aktørene skal ha, det vil si hvem som skal gjøre hva. Et eksempel på dette er tidligere nevnte samarbeid hvor laksen fileteres hos eksportøren i Norge, på importørens fabrikk i Japan eller i fiskedisken i supermarkedet, avhengig av den endelige etterspørselen i butikken. På den annen side har de tradisjonelle fiskemarkedene ikke klart å tilby funksjoner som er attraktive for norske eksportører og japanske supermarkeder. Den fragmenterte distribusjonsstrukturen som preger disse markedene, gjør sporbarhet uoversiktlig og vanskelig. Uenighet om rollefordeling skaper derfor et dårlig utgangspunkt for å utvikle nettverket videre.

Resultatene viser dermed at skal vi spille en viktig rolle i vårt nettverk, må vi tilby funksjoner andre bedrifter ser på som attraktive. I tillegg ser vi at dersom vi ønsker å endre nettverket til vår fordel, må vi utfordre vår egen og andre bedrifters rolleoppfatning. Rolleendring kan skje utenfra ved å styrke relasjoner til bedrifter som deler vår oppfatning, eller innenfra ved å påvirke våre samarbeidspartnere gjennom dialog og forhandlinger.

ET STRATEGISK VERKTØY

Så langt har vi sett at forståelse av egne og andres nettverksbilder kan være til god hjelp i strategiarbeidet. Hvordan kan denne innsikten hjelpe bedrifter til å ta bedre beslutninger? Følgende stegvise prosess (figur 2) kan være et godt utgangspunkt (Abrahamson mfl. 2012a):

1. BESKRIV UTFORDRING

Denne utfordringen er ofte knyttet til en relasjon. Hva er hovedutfordringen med å utvikle denne relasjonen videre? En god fremgangsmåte kan være å vurdere styrken på relasjonen gjennom en *relationship audit* (Ford mfl. 2011) hvor en kan stille seg følgende spørsmål: Hvorfor har vi denne relasjonen? Hvilken verdi har den for oss, og omvendt? Hvordan foregår samarbeidet? Hvor avhengige er vi av hverandre? Hvordan løser vi uenighet? Hvilket sted befinner denne relasjonen seg på? Hva er relasjonens potensial? Hva er farene ved denne relasjonen? Resultatet av denne gjennomgangen er en definert hovedutfordring knyttet til denne relasjonen.

2. BESKRIV NETTVERKET

Neste steg er å beskrive hvordan denne relasjonen henger sammen med andre relasjoner. Viktige spørsmål her er: Hvilke aktører er viktige i mitt nettverk? Hvilke aktiviteter, ressurser og sosiale bånd deler vi? Er båndene sterke eller svake? Hvordan virker aktiviteter, ressurser og sosiale bånd sammen? Hvordan er gjensidigheten? Resultatet av denne gjennomgangen er vårt nettverksbilde. Deretter kan vi vurdere måter å komplettere nettverksbildet på: Hvem sitter med informasjon om deler av nettverket som er viktige for oss å kjenne til, men som vi har liten oversikt over? Har andre deler av organisasjonen bedre oversikt? Kan vi trekke kunder, leverandører eller andre samarbeidspartnere inn i prosessen? Resultatet av denne fasen vil gi et mer komplett nettverksbilde.

3. BESKRIV ENDRINGER I NETTVERKET

Deretter kan vi tenke framover og stille oss spørsmålet om hvordan nettverket vårt vil se ut om to til fem år: Hvilke aktører har kommet til? Hvilke relasjoner har endret seg? Hva betyr dette for meg? Hvor kan jeg finne mer informasjon om hvordan nettverket vil utvikle seg? Hvordan ser kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere på sine fremtidige roller i nettverket? Resultatet vil gi et fremtidig nettverksbilde.

4. UTVIKLE STRATEGI FOR ENDRING

Til slutt kan vi utvikle strategier for å håndtere relasjonen bedre og utvikle nettverket videre. Viktige spørsmål vil være: Hva betyr dette for mine planer og strategier? Hvilken ny innsikt har jeg fått som kan hjelpe meg med min hovedutfordring? Gjennom denne prosessen har vi nå fått bedre grunnlag for å svare på de viktige strategiske spørsmålene vi definerte tidligere, slik som: Hva er min rolle i nettverket? Hvordan kan nettverket bli styrket av min tilstedeværelse? Hva skjer med nettverket når jeg forsøker å påvirke det? Hvordan vil andre svare? Ser de andre fordeler av å samarbeide med meg? Kan vi finne nye arenaer for samarbeid? Ford mfl. (2011) lanserer seks hovedstrategier som oppsummerer dette på en god måte, *The 6 Cs*. Disse strategiene er definert som *conform* eller *confront*, *consolidate* eller *create*, og *coerce* eller *concede*. De første to gjelder måten vi håndterer våre relasjoner på: Skal vi endre våre relasjoner, eller skal vi opprettholde et status quo? De to neste gjelder vår posisjon i nettverket: Skal vi konsolidere vår eksisterende posisjon, eller skal vi endre denne ved å inngå nye relasjoner? Hva medfører i så fall dette? Den tredje strategien gjelder måten vi utøver vår makt på: Skal vi forsøke å påvirke andres atferd og intensjoner,

eller skal vi følge andres beslutninger? Innenfor disse hovedstrategiene ligger det en rekke muligheter for å jobbe med nettverket vårt.

FORUTSETNINGER FOR Å LYKKES

Den viktigste forutsetningen for å lykkes i nettverk er at man må ha et nettverksperspektiv – man må se seg selv som del av noe større, med de muligheter og begrensninger dette medfører. For å håndtere denne kompleksiteten har vi i denne artikkelen sett på bruk av nettverksbilder som en hjelp i strategiarbeidet. Vi har sett på to studier som viser at endringer i nettverk kan skje ved å utfordre andre bedrifters oppfatning av nettverket og å utfordre andre bedrifters rolleforståelse. Vi er blitt kjent med et strategisk verktøy som kan hjelpe i denne prosessen. Den årvåkne leser har kanskje sett at punkt 1 i verktøyet: *Beskriv utfordring* og punkt 2: *Beskriv nettverket* kompletterer den tradisjonelle SWOT-analysen, punkt 3: *Beskriv endringer* kan være et supplement til å formulere bedriftens målsetninger, og punkt 4: *Utvikle strategi for endring* kan være til god hjelp med å presentere strategiske handlingsalternativer. På denne måten kan et nettverksperspektiv berike de tradisjonelle strategimodellene som bedrifter benytter.

Til syvende og sist koker dette ned til svaret på følgende spørsmål: Ser vi på markedet vårt som en jungel eller en regnskog? Jungelen kjennetegnes av konkurranse, den sterkeste rett og et nullsumspill. Regnskogen er en organisme hvor aktørene er gjensidig tilpasset hverandre med samarbeid, interaksjon og avhengighet. Virkeligheten er langt fra så svart/hvit som dette bildet beskriver, men dette er en god metafor som understreker at det perspektivet vi har, påvirker måten vi velger å innrette oss på. ■

REFERANSER

- Abrahamsen, M.H. 2009. Sensemaking in Networks: Using Network Pictures to Understand Network Change. Doctoral thesis, Manchester Business School, University of Manchester.
- Abrahamsen, M.H., S.C. Henneberg, L. Huemer og P. Naudé. 2012a. Perceiving Network Opportunities – An Action Research Study of Strategizing in Business Networks. Paper presented at the 28th IMP Conference, Rome 2012.
- Abrahamsen, M.H., S.C. Henneberg og P. Naudé. 2012b. Using actors' perceptions of network roles and positions to understand network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 41(2): 259–269.
- Abrahamsen, M.H., P. Naudé og S.C. Henneberg. 2011. Network change as a battle of ideas? Analysing the interplay between idea structures. *MP Journal*, 5(2): 122–139.
- Achrol, R.S. og Kotler, P. (1999). 'Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63(4): 146–163.
- Anderson, H., V. Havila, P. Andersen og A. Halinen. 1998. Position and role-conceptualisation dynamics in business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3): 167–186.

- Araujo, L. og G. Easton. 1996. Networks in Socioeconomic Systems: A Critical Review. I: D. Iacobucci (red.) *Networks in Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Bestor, T.C. 2004. *Tsukiji: The Fish Market at the Center of the World*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Denzin, N.K. 1988. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe og A. Lowe. 2002. *Management Research. An Introduction*. London: Sage Publications.
- Ford, D., L. Gadde, H. Håkansson og I. Snehota. 2011. *Managing Business Relationships*. Chichester: Wiley.
- Henneberg, S.C., S. Mouzas og P. Naudé. 2006. Network pictures – Concepts and representations. *European Journal of Marketing*, 40(3/4): 408–429.
- Håkansson, H., D. Harrison og A. Waluszewski. 2005. *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Håkansson, H. og I. Snehota. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H. og I. Snehota. 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3): 256–270.
- Johanson, J. og L.G. Mattsson. 1992. Network position and strategic action – An analytical framework. I: B. Axelsson og G. Easton (red.) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- King, N. 2004. Using templates in the thematic analysis of text. I: C. Cassell og G. Symon (red.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organisational Research*. London: Sage.
- Mattsson, L.G. 1985. An application of a network approach to marketing. Defining and changing market positions. I: J. Dholakia og J. Arndt (red.) *Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*. Greenwich, CT JAI Press.
- Mouzas, S., S.C. Henneberg og P. Naudé. 2008. Developing network insight. *Industrial Marketing Management*, 37(2): 167–180.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Reve, T. og E.W. Jakobsen. 2001. *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Reve, T. og A. Sasson. 2012. *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schumpeter, J.A. 1954. *History of Economic Analysis*. London: Allen & Unwin.
- Turnbull, P., D. Ford og M. Cunningham. 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. I: D. Ford (red.) *Understanding Business Marketing and Purchasing*. London: Thomsom.
- Webster, J.F.E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4): 1–17.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc.


 BANK2


VISSTE DU...?

- at Bank2 hjelper kunder der andre banker ikke har mulighet?
- at Bank2 stadig oftere blir anbefalt av andre banker?
- at Bank2 både har privat- og bedriftskunder?
- at Bank2 tilbyr bedrifter prosjekt- og likviditetsslån?
- at Bank2 har spesiell kompetanse og lang erfaring med byggelån?
- at Bank2 tilbyr lån til kunder med betalingsanmerkninger?

bank2.no - tlf: 24 13 20 60