

BS ritgerð

í viðskiptafræði

Tengslanet í viðskiptum

Birgir Hrafn Birgisson



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Aðalleiðbeinandi: Harpa Dís Jónsdóttir

Meðleiðbeinandi: Dr. Runólfur Smári Steinþórsson

Maí 2010

Efnisyfirlit

Ágrip.....	5
Töflu- og myndayfirlit	6
1 Inngangur.....	7
2 Fræðilegur hluti	9
2.1 Skilgreiningar.....	9
2.1.1 Hvað er tengslanet?.....	9
2.1.2 Klasar og tengslanet.....	12
2.1.3 Skipulagt tengslanet.....	13
2.2 Stefnumiðuð viðskiptatengsl.....	16
2.3 Stjórnun viðskiptatengsla.....	17
3 Rannsóknarhluti.....	19
3.1 Rannsóknir á tengslaneti	19
3.1.1 Klerk & Kroon.....	19
3.1.2 Karlar nota tengslanet á skilvirkari hátt en konur.....	22
3.2 Álit íslenskra stjórnenda og sérfræðinga.....	23
3.3 Aðferðarfræði og framkvæmd	24
3.3.1 Viðmælendur	24
3.3.2 Spurningarlisti.....	25
4 Niðurstöður rannsóknarinnar.....	26
4.1 Einstaklingur og tengslanet.....	26

4.1.1	Hvað er tengslanet?.....	26
4.1.2	Að flokka tengsl í nærumhverfi.....	27
4.1.3	Samskiptafærni	28
4.1.4	Notkun kvenna á tengslaneti er frábrugðin karla.....	28
4.2	Starf og tengslanet.....	29
4.2.1	Mótun og viðhald tengsla	29
4.2.2	Sambandið á milli tengsla og trausts	30
4.2.3	Hvað þarf að varast við tengslanet?.....	31
4.2.4	Hefur þú nýtt þér eigin tengsl til frama?.....	31
4.3	Fyrirtæki og tengslanet.....	31
4.3.1	Hafa tengsl þín orðið þér og fyrirtækinu þínu til framdráttar?	31
4.3.2	Er skipulagt tengslanet í þínu fyrirtæki?.....	33
4.3.3	Að viðhalda tengslum - fyrirtæki.....	33
4.3.4	Hverju sækist fyrirtækið eftir í tengslum?	34
4.4	Framtíðarsýn á tengslanet	35
5	Umræður.....	37
5.1	Einstaklingur og tengslanet.....	37
5.2	Starf og tengslanet.....	38
5.3	Fyrirtæki og tengslanet.....	39
6	Lokaorð	42
	Viðaukar	43

Viðauki A.....	43
Viðauki B.....	44
Heimildaskrá.....	59

Ágrip

Tengslanet eru sífellt að verða mikilvægari og einstaklingar og fyrirtæki orðin meðvitaðri um mikilvægi þeirra. Öflugt tengslanet getur skilað samkeppnisforskoti og góð samskipti eru lykillinn að sterkum tengslum. Því stærra tengslanet sem einstaklingar og fyrirtæki búa yfir, því sterkari eru skipulagsheildirnar á fyrirtækjamarkaði. Nokkrir þættir sem eru taldir þurfa að vera til staðar til þess að sterk tengsl geti átt sér stað, þeir eru: traust, virðing, orðspor og samskipti.

Talsverður munur er á notkun tengslanets hjá kynjunum og skýrist það helst á þeim þáttum að karlar hafa meiri hvata til að nota tengslanet á skilvirkari hátt til að koma sér á framfæri og ná markmiðum sínum í starfi.

Í fræðilega hlutanum er fjallað um samskipti sem grunn af því að tengslanet geti orðið til. Tengslaneti er gerð góð skil sem og þáttum eins og klasa og hver sé munurinn á þessu tvennu. Einnig er fjallað um skipulagt tengslanet, stefnumiðuð viðskiptatengsl, og stjórnun viðskiptavinatengsla (CRM).

Í eigindlegri rannsókn sem gerð var með djúpvíðtölum við 3 stjórnendur og sérfræðinga kom margt fram sem studdi við erlendar rannsóknir um tengslanet. Fyrri rannsóknarspurningin var um það hvort tengslanet skapi samkeppnisforskot hjá fyrirtækjum og/eða einstaklingum. Allir viðmælendur telja að tengsl hafi orðið fyrirtækjum þeirra til framdráttar og að kostir tengslanets séu mun veigameiri en gallarnir. Hvort um raunverulegt samkeppnisforskot sé að ræða þá er ekki hægt að halda því fram nema með mælingum. Niðurstöður seinni rannsóknarspurningarinnar þ.e. hvort um mun sé að ræða á tengslaneti karla og kvenna, þá gefa svörin vísbendingar í samræmi við erlendar rannsóknir, um að það sé verulegur munur þar á. Niðurstaðan er sú að karlar nota tengslanet á skilvirkari hátt en konur.

Verkefni þetta er innlegg inn á svið markaðsfræðinnar og vekur vonandi umhugsun um mikilvægi þess að byggja upp sterkt tengslanet innan og utan skipulagsheildarinnar.

Lykilorð: Tengslanet, skipulagt tengslanet, stefnumiðuð viðskiptatengsl, stjórnun viðskiptavinatengsla (CRM), samskipti, klasar/klasasamstarf,

Töflu- og myndayfirlit

Mynd 2.1.	Tímaeyðsla við ákvörðunartöku.....	10
Mynd 2.2.	Ákvörðunartaka hjá meðalstóru fyrirtæki.....	11
Tafla 2.1.	Stefnumiðuð viðskiptatengslanet.....	16
Tafla 3.1.	Hvati til myndunar tengslaneta.....	20
Tafla 3.2.	Hvati að baki skipulögðum viðskiptatengslum.....	21
Tafla 3.3.	Aðstæður í stefnumiðuðum viðskiptatengslum.....	22

1 Inngangur

Þegar leið að því að hefja vinnu við BSc lokaritgerð þá komu fjölmörg viðfangsefni upp í hugann, sem vert var að rannsaka. Þau voru flest tengd fjármálum, þar sem ég er í viðskiptafræði á fjármálabraut, en ekkert þeirra kveikti áhuga minn. Það var ekki fyrr en fjölskyldumeðlimur, með reynslu að markaðsmálum, kom með uppástungu um tengslanet (e. *Networking*) að áhugi minn var vakinn. Við nánari eftirgrennslan sá ég að lítið hafði verið skrifað um fyrirbærið á íslensku og þótti mér því tilvalið að taka að mér það verðuga verkefni að útskýra hugtakið tengslanet nánar. Þá þótti mér ástæða til að kanna álit íslenskra stjórnenda og sérfræðinga á fyrirbærinu.

Frá því að maðurinn fór að nota tungumálið, mynda hópa og hafa samskipti þá hafa skapast tengsl. Tengsl veita greiðari aðgang að nothæfri þekkingu sem svo aftur gefur forskot á árangur. Samskipti hafa færst í aukana með nútímavæðingu og tækni. Fólk hvaðanæva úr heiminum getur nú haft samskipti á einfaldan og auðveldan hátt í gegnum hvers kyns samskiptamiðla, þá helst Internetið. Með auknum samskiptum aukast tengsl og tengslamyndun fólks sem nýtist skipulagsheildum til þess að auka árangur umfram eigin getu. Haft er eftir Mike Davidsson forstjóra Newsvine um mikilvægi samskipta og tengslanets:

“It’s all about people. It’s about networking and being nice to people and not burning any bridges.” (Davidsson, M., 2000)

Tengslanet er hugtak sem hefur lengi verið til en einstaklingar og fyrirtæki hafa notað það ómeðvitað í gegnum samskipti. Það er tiltölulega nýlega sem farið er að nota tengslanet sem fræðilegt hugtak. Nú til dags eru sífellt fleiri að gera sér grein fyrir hversu mikilvæg tengslanet eru og að notkun þeirra séu nauðsynleg til þess að ná árangri og skapa forskot í samkeppni. Því stærra tengslanet sem einstaklingar og fyrirtæki búa yfir, því sterkari eru skipulagsheildirnar á fyrirtækjamarkaði (Klerk og Kroon, 2008).

Megin rannsóknarspurningar sem unnið er út frá eru:

Skapar tengslanet samkeppnisforskot hjá fyrirtækjum og/eða einstaklingum?

Er munur á tengslaneti karla og kvenna?

Einnig var skoðað hugtakið klasi og útskýrður munurinn á því og tengslaneti. Ítarlegur fræðilegur kafli er um tengslanet en einnig er fjallað um samskipti og klasa til aukins skilnings á tengslaneti. Að lokum er gerð grein fyrir niðurstöðum eigindlegrar rannsóknar í formi djúpvíðtala og þær bornar saman við aðrar áhugaverðar rannsóknir sem birtar hafa verið.

Lokaverkefni þetta var unnið undir handleiðslu Hörpu Dísar Jónsdóttur og Runólfs Smára Steinþórssonar prófessors og er þetta 6 eininga lokaverkefni í Bachelor Science námi við viðskipta-hagfræðideild Háskóla Íslands.

2 Fræðilegur hluti

Frá upphafi hefur fólk myndað með sér tengsl í gegnum samskipti því manneskjan er félagsvera. Fjölskyldan er eflaust þekktasta tengslanet einstaklinga. Ef litið er til Íslandssögunnar hefur tengslanet verið nátengt fjölskylduböndum og völdum, en áður fyrr tíðkaðist það að gifta dætur sínar til að tryggja sterkari tengsl og meiri völd. Í mörgum samfélögum eru fjölskyldutengsl mynduð í þeim eina tilgangi að styrkja viðskiptalega hagsmuni. Ættartengsl, fjölskyldubönd, tengslanet, klasar, og samstarf lítur allt svipuðum lögmálum þar sem þessi hugtök byggjast á samskiptum, en samt sem áður er munur á þeim.

2.1 Skilgreiningar

Hér verður gerð grein fyrir hvað tengslanet er og reynt að varpa ljósi á það í hverju munurinn á klasa og tengslaneti er fólgin. Þá er í lokin fjallað um skipulagt tengslanet.

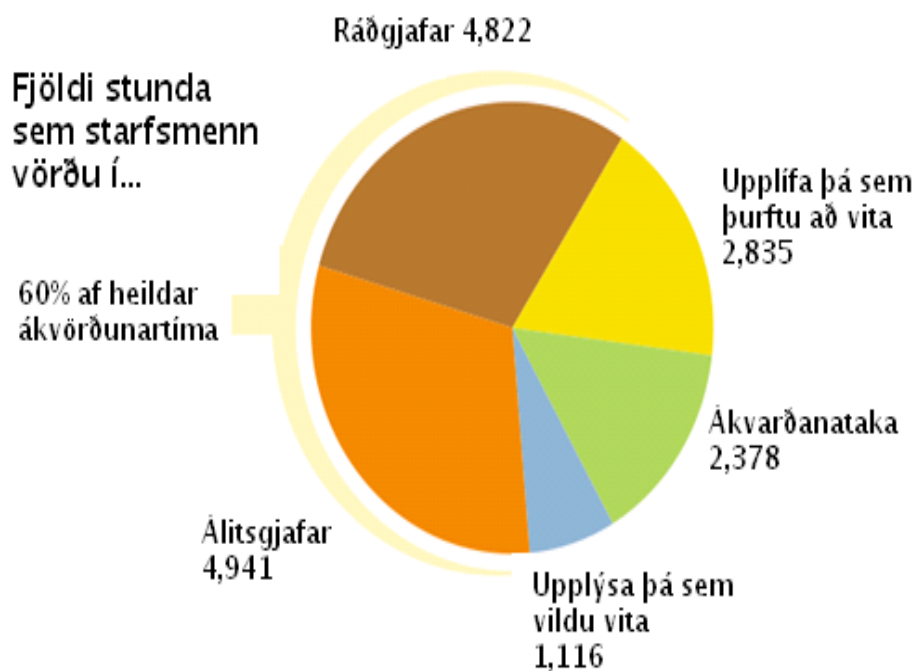
2.1.1 Hvað er tengslanet?

Tengslanet (e. *Business networking*) er flókið og kraftmikið verkfæri sem einkennast af beinum og óbeinum tengslum. Mannlegir eiginleikar mynda stóran hluta af kjarna fyrirtækja og því þarf að viðhalda mannlegum tengslum og þróa þau. Tengslanet er ákveðið ferli sem krefst lagni við notkun þess vegna þess hve aðstæður geta verið mismunandi. Tengslanet getur myndað stöðugan grundvöll fyrir tengsl og styður þannig við endurtekin viðskipti. Með öflugum tengslaneti næst árangur sem eykur getu einstaklinga og eflir fyrirtæki umfram það sem einstaklingur hefur fram að færa einn og sér með því að aðgangur að upplýsingum og tækifærum margfaldast. Mannleg samskipti eru þó meginundirstaða tengslaneta og hafa þau verið fyrir hendi um langan aldur. (Klerk og Kroon, 2008).

Segja má að maður á mann samskipti sé stærsti hluti tengsla og hafa þau bæði kosti og galla. Kostirnir eru helst þeir að þau byggja upp gagnkvæmt traust sem leiðir til öruggari viðskipta. Ennfremur skapa aukin samskipti nýja þekkingu því með því að hlusta á viðskiptavinina og heyra hvað þeir leita eftir og koma þeirri þekkingu til skila inn í skipulagsheildina þá verður hægt að koma betur til móts við þarfir þeirra. Það að

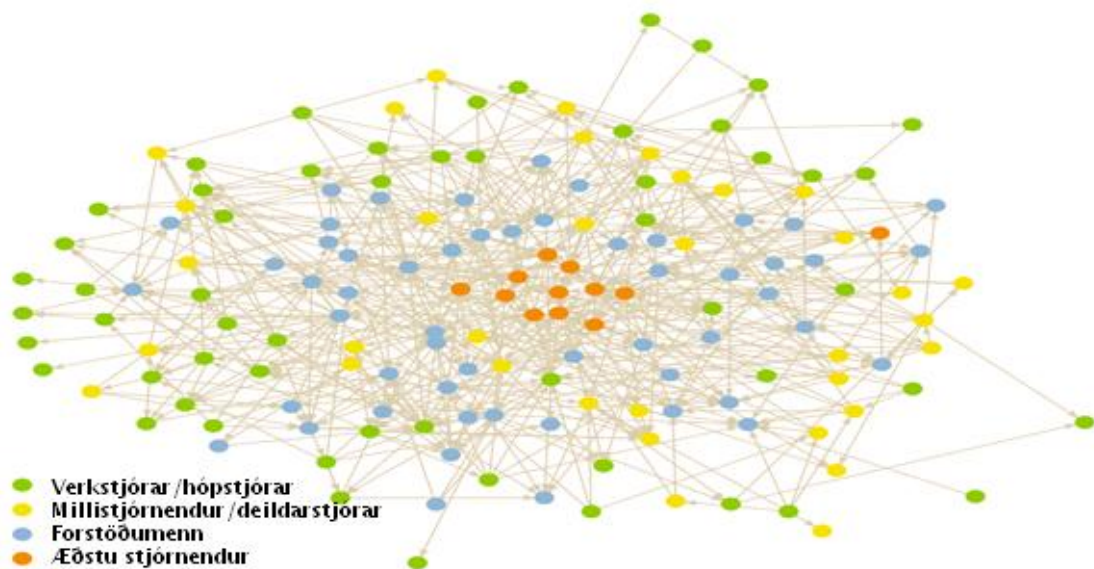
tilheyra hópi sem einstaklingur þekkir ágætlega eykur aðgang hans að viðkvæmum upplýsingum sem hann myndi að öllum líkindum ekki fá aðgang að annars. Góðar upplýsingar er hægt að nálgast hjá öllum einstaklingum en ekki aðeins hjá mikilvægustu viðskiptavinunum. Þar gætu komið fram verðmætar upplýsingar sem gefa nýtt innsæi á hluti sem leitt getur til lausnar á hinum ýmsu vandamálum. Þrátt fyrir að kostir tengslanets séu óteljandi, má ekki gleyma fórnarkostnaðinum. Það að eiga samskipti við mann og annan getur hreinlega gleypst tíma frá manni, sem annars hefði farið í vinnu (McManaman, 2010).

Tengslanet getur komið í veg fyrir að of mikill tími fari í að tala við ranga einstaklinganna. Í könnun sem gerð var í meðalstóru fyrirtæki í Bandaríkjunum, sem ætlað var að kanna ákvörðunartöku einstaklinga innan fyrirtækisins, kom fram að starfsfólk eyddi jafnan of miklum tíma í einstaklinga sem komu með ábendingu eða ráð, en höfðu að lokum engin áhrif á ákvörðunartökuna. Mynd 2.1 sýnir hversu miklum tíma starfsfólk eyddi í að tala við áhrifalitla einstaklinga eða sem samsvarar um 60 prósent af ákvörðunarferlinu (Cross, Thomas og Light, 2009).



Mynd 2.1. Tímaeyðsla við ákvörðunartöku (Cross, Thomas og Light, 2009).

Samansafnið af appelsínugulu punktum í miðjunni á tengslanetinu á mynd 2.2 sýnir ákvörðunartöku í skipuriti (e. *Hierarchical decision making*) hjá meðalstóru fyrirtæki (*Cedarwood*). Of mikið af upplýsingum fóru í gegnum aðstoðarforstjóra og aðra hærra setta einstaklinga ofar í skipuritinu, sem varð til þess að skilvirkni fyrirtækisins minnkaði (Cross, Thomas og Light, 2009).



Mynd 2.2. Ákvörðunartaka hjá meðalstóru fyrirtæki (Cross, Thomas og Light, 2009).

Í grein Klerk og Kroon er því haldið fram að tengslanet bæti stjórnunarferla og sambönd sem og veiti samkeppnisforskot. Þar er notaður mælikvarði sem byggist á því að fjöldi tengsla er mældur með meðaltali þess tíma sem sparaður er, auknum tekjum og áætluðu virði tengslanetsins. Tengsl geta myndast bæði innan fyrirtækja og á milli þeirra í gegnum einstaklingana. Sambland og útfærslur þessara tengsla geta verið ólík frá samnýtingu á vörum, þjónustu eða auðlindum og/eða verið blanda af þessum þáttum. (Klerk og Kroon, 2008).

Með tengslum sínum er fyrirtækjum falin völd sem geta haft áhrif á samfélög og efnahag landa. Þessi sambönd geta bætt lífskjör og efnahagslega velferð. Tengslin geta sett fyrirtæki í þá stöðu að fá aðgang að stórum alþjóðlegum mörkuðum og geta þannig grætt á stærðarhagkvæmni til þess að keppa við stærstu og bestu fyrirtækin víða um heim (Klerk og Kroon, 2008).

Tengslanet er oft svokallað “quid pro quo”, vegna þeirra tviátta tengsla sem eiga sér stað í viðskiptum. Ef þú hagnast eitthvað á viðskiptunum þarftu að gefa til baka. Það þarf að rækta og skapa tengslin í tíma og ótíma og þau verða að byggjast á gagnkvæmri virðingu. Það er ekki nóg að hitta fólk heldur þarf að leggja sig fram við að kynnast því hvort sem það er í vinnunni, skólanum eða við félagslegt athæfi. Ekki er nóg að skiptast á nafnspöldum og takast í hendur, heldur þarf að sýna einstaklingum áhuga með því að spyrja út í hluti sem tengjast þeim og áhugamálum þeirra. Klassískar spurningar eru t.d. hvernig gengur í vinnunni eða með hvaða liði heldurðu í íslensku deildinni? Með því að kynnast einhverjum myndast tengsl sem síðar meir geta leitt til hagsmuna. Mikilvægt er að viðhalda tengslum við kunningja, vini og fjölskyldu og má líkja því við að eiga plöntu sem þarf að vökva og hugsa um til þess að hún haldi lífi (Tarnowska og Singleton, 2010).

2.1.2 Klasar og tengslanet

Michael E. Porter er með þeim fyrstu sem áttar sig á mikilvægi tengsla og skrifar um klasa eða klasasamstarf. Klasar (e. *Clusters*) er hugtak sem notað er í rekstrarhagfræði og samkvæmt Porter er því lýst sem landfræðilegri þyrpingu tengdra fyrirtækja, birgja eða þjónustuaðila á sérhæfðum sviðum sem eiga í samkeppni en einnig í samvinnu, þ.e. þegar hagsmunir manna fara saman (Porter, 1990).

Klasar hafa áhrif á samkeppni á þremur víðum sviðum. Í fyrsta lagi með því að auka framleiðni fyrirtækja á ákveðnum svæðum. Í öðru lagi með nýsköpun til að tryggja framtíðarvöxt og að lokum með því að þróa nýja vöru eða þjónustu sem stækkar og styrkir klasann sjálfan. Klasi gerir hverjum aðila því kleift að útvíkka starfsemi sína og ganga til samstarfs án þess að þeir þurfi að draga úr eða fórna hagsmunum sínum. (Porter, 1998)

Munurinn á klasa og tengslaneti er ekki mikill og fræðimenn eru ekki sammála um í hverju hann liggur. Hægt er að halda því fram að klasar séu formleg, skipulögð og fyrirfram ákveðin tengsl á meðan tengslanet eru í grunninn óformleg, óskipulögð og nýting þeirra alfarið í höndum þess einstaklings sem samskiptin og tengslin snúast um. Óformleg tengslanet eru samskipti sem myndast með óformlegum hætti, það er á milli fjölskyldu, vina, vinnufélaga og fleiri hópa. Tengslanet í tengslum við atvinnu kallast

hins vegar formleg eða skipuleg tengslanet. Þar eru samskipti byggð upp og viðhaldið í þeim tilgangi að skiptast á upplýsingum og miðla þeim til að efla starfsframa sinn og þá jafnframt að styrkja fyrirtækið. Tengslanet felur því í sér sambönd milli mismunandi fyrirtækja og eru notuð til þess að skapa og styðja við samkeppnisforskot í viðskiptum (Emmerik, Euwema, Geschire og Schouten, 2006).

Merriam Webster orðabókin lýsir tengslaneti sem miðlun upplýsinga, eða þjónustu milli einstaklinga, hópa eða stofnana. Í heimi bókasafns- og upplýsingafræði er þess vegna mögulegt að skilja tengslanet sem samskiptafyrirbæri. Það gefur til kynna þrenns konar gagnvirkni; 1) maður á mann samskipti, 2) einn á marga eða 3) margir á einn. Allt er þetta gagnvirk samskipti milli manna og þess vegna ekki net í hreinum tæknilegum skilningi þrátt fyrir að tækni geti verið notuð til þess að viðhalda möguleikum okkar á tengslanetsmyndun (Merriam-Webster Collegiate Dictionary, 1996).

Þrátt fyrir að það séu til margar útgáfur af tengslanetum, eins og til dæmis tækni- og upplýsinganet, viðskiptanet (e. *E-commerce*), starfs- og félagsnet, þá er í þessari ritgerð tekið mið af sjónarhorni viðskipta (Klerk og Kroon, 2008).

2.1.3 Skipulagt tengslanet

Skipulagt tengslanet (e. *Strategic Business Networking*) er úrslita þáttur í viðskiptum. Að öllu jöfnu innihalda viðskiptanet sambönd eins einstaklings við marga („one to many“). Því er lýst sem sambandi þar sem eitt fyrirtæki setur reglur og staðla sem önnur fyrirtæki þurfa að samþykkja eða hafna (Klerk og Kroon, 2008). Tengslanet er samkvæmt Holmen, Pedersen & Torvatn, ferli þar sem tíma og peningum er varið í uppbyggingu, aðlögun, þróun, tengsl, sameiningu og skilning á framlagi hvers og eins (2005).

Skipulagt tengslanet getur falið í sér tengingu milli fyrirtækis og viðskiptavina þess, birgja, banka, stjórnvalda, fjölskyldna, endurskoðenda og annarra. Því þarf að byggja það upp og stjórna eins og annarri starfsemi fyrirtækja. Árangurinn af góðu tengslaneti liggur í því hvernig því er stjórnað á hverju stigi fyrir sig (Klerk og Kroon, 2008).

Markvisst tengslanet snýst um það að fyrirtæki gera samning um að deila með sér kröftum, kunnáttu og tækni til að skapa sameiginlega hagsmuni fyrir báða eða alla aðila. Tengslanetið þarf því að uppfylla þarfir allra aðila til þess að það virki. Þetta form nær ekki aðeins til fyrirtækja á sama sviði heldur er það einnig þekkt meðal fyrirtækja innan atvinnugreina sem mynda bandalög um mismunandi aðgerðir með virðiskeðjum (Klerk og Kroon, 2008).

Skipulagsheildir geta einnig valið bandalög sem valkost, þar sem þær deila með sér áhættu, hagnaði, ferlum og sameiginlegu yfirráðasvæði til dæmis þegar farið er inn á erlendan markað eða nýjungar kynntar. Að vera í bandalagi getur líka verið ókostur vegna þess að sambandið gæti leitt til þess að skipulagsheildin missir af nýjum tækifærum. Breyting á tilhögun eða bandalaginu sjálfu kann að vera miklu flóknari en að koma á nýju bandalagi eða ná markmiðum sínum af sjálfsdáðum (Klerk og Kroon, 2008).

Það getur líka verið gott fyrir skipulagsheildir að hópa sig saman landfræðilega í eins konar fyrirtækjasamsteypur eða „Keiretsu“ sem er japanska og þýðir fjölskyldufyrirtæki. Viðskiptatækifæri má þar samnýta og viðskiptunum er beint til hvors annars með tengslum sem hefur í för með sér meiri hagnað en áður. Fyrirtæki geta skipst á þekkingar- og samskiptakerfum til þess að auka virði og tengja saman mismunandi hlutverk einstaklinga á vel heppnaðan hátt. Slík tengslanet eru mjög áberandi t.d. í Japan og Suður-Kóreu en hafa einnig fundist á Íslandi, samanber Kolkrabbann. Tengslanet af þessu tagi hafa fengið harða gagnrýni fyrir ógagnsæi og að vera lífseigari en samkeppnisfyrirtækin (Gylfi Magnússon, 2005).

Oft er tengslaneti komið á sem hluta af stefnumótun til að ná samkeppnisforskoti á hnattrænum grundvelli (Muthusamy og White, 2006). Það eru mismunandi ástæður fyrir þróun á ólíku samstarfi. Á alþjóðavísu stefnir skipulagt samstarf að því að vinna bug á menningar- og tungumála hindrunum, setja alþjóðlegar gjaldskrár, draga úr pólitískri áhættu, minnka flutningakostnað, gera eignarnám eða til að mynda bandalag sem nær þannig sterkari samkeppnisstöðu fyrir fyrirtækið í heild. Fyrirtæki geta einnig valið um að vera hluti af fjölbreyttu safni samstarfs og geta nýtt sér ýmsar auðlindir eða aðferðir með skömmum fyrirvara (Muthusamy og White, 2006).

Mismunandi atvinnugreinar geta einnig tekið þátt í skipulögðu samstarfi þar sem markmiðið er að búa til og einnig auka samkeppnishæfni lykilsérfræðinga við sérstakar aðstæður. Mismunandi stöður standa því til boða, til dæmis skipulagt samstarf á milli fyrirtækja sem eru í samkeppni og svo þau sem eru ekki í samkeppni. Forsendur þess að koma á fót árangursríku bandalagi eru valdajafnvægi, skýr merki um takmörk hvers lykilmanns og að samþykki ríki um gæði (Earnst og Bamford, 2005).

Af þessu má sjá að hægt er að skipuleggja tengslanet út frá margs konar þáttum, mynda bandalög byggð á ýmsum forsendum, svo sem viðskiptalegum, landfræðilegum, hnattrænum eða eftir atvinnuvegum. Þá mynda skipulagsheildir jafnvel skipulagt tengslanet um einstaka þætti t.d. verðbréfaeign. Ávinningur þess er að ná hámarks árangri og skilvirkni úr eignasöfnum skipulagsheildanna. Skipulagsheildir ganga stundum svo langt að aðlaga skipulag sitt að tengslaneti sínu (Earns og Bamford, 2005; Gylfi Magnússon, 2005; Klerk og Kroon, 2008; Muthusamy og White, 2006).

2.2 Stefnumiðuð viðskiptatengsl

Þegar kemur að því að lýsa hvað í stefnumiðuðum viðskiptatengslum felst (e. *Strategic issues of business relationship networking*) er áhugavert að skoða það sem Templeton og De Man hafa um málið að segja. Templeton lýsir stefnumiðuðum viðskiptatengslum þannig, eins og sjá má í töflu 2.1 að þau samanstandi af fimm þáttum. Þessir þættir líkjast fimm stefnubundnum málefnum sem hafa áhrif á tengslanet De Man. Þegar byggja á upp tengslanet, ætti að einblína á net sem styður við persónulegar eða faglegar þarfir og markmið (Klerk og Kroon, 2008).

De Man	Templeton
Styrkur tengsla	Að nýta sér tengslanet 250 manna eykur í rauninni aðgengi að 250 margfaldað með 250 mönnum.
Stærð tengslanets	Notaðu persónuleg áhrif sem þú hefur aðgang að þar með talið vini og fjölskyldu.
Fjöldi þátttakenda	Raðaðu viðskiptavinum í ABC flokkun þar sem A táknar mikilvægustu aðilana, B sem koma þér á framfæri og sýna skilning og munu því styðja málefni þín og C þá sem þú ert ekki viss um að hafi áhuga en ætlar að kynnast betur til að mynda sterkari tengsl.
Fjölbreytileiki þátttakenda	Þjálfaðu starfsmenn þína til að höndla og kunna að meta breytileika
Þróun tengsla milli mismunandi aðila öðru nafni klasasamstarf	Mörkun (e. <i>Branding</i>) samskipta milli þátttakenda í tengslaneti er stöðug og kerfisbundin en samt persónuleg.

Tafla 2.1. Stefnumiðuð viðskiptatengslanet (Klerk og Kroon, 2008, bls. 27)

Lögð er áhersla á að ekki eigi einungis að koma á ákveðnu tengslaneti til að viðhalda sterkum tengslum heldur þurfi einnig að miða á veik tengsl því þau eru líka mikilvæg fyrir skipulagsheildina. Hver tengsl hvort sem um er að ræða stór eða smá, geta leitt af

sér fjárhagslega hagsmuni, vöru, þjónustu eða aukna þekkingu á þessum tilteknu þáttum. Sterk tengsl eru líklegri til að gefa af sér fjárhagslegan ávinning en veik tengsl eru líklegri til að veita aðgengi að fjölbreyttum auðlindum (Klerk og Kroon, 2008).

Í uppbygginu stefnumiðaðra viðskiptatengsla eru lykilsérfræðingar tengdir saman þannig að hver og einn geti lagt sitt að mörkum til að fullklára flókin og sérhæf verkefni á árangursríkan hátt. Áhersla er á nýsköpun þar sem fólk hefur tilhneigingu til þess að ná meiri árangri þegar það hefur fjölbreytt sérfræðinga tengslanet sem hvetur það í átt til framfara. Áskorunin liggur í því að sameina mismunandi styrkleika hjá lykilmönnum til að skapa hagstæða blöndu. Með stofnun tengsla við sérfræðinga hjá öðrum skipulagsheildum liggja tækifæri skipulags tengslanets í „heilbrigðum“ tilvísunum þeirra á milli (Klerk og Kroon, 2008).

2.3 Stjórnun viðskiptatengsla

Skipulagsheildum er stjórnað af fólki sem er sérstaklega valið til þess. Tengslanet þarf að meðhöndla á sama hátt. Hvert og eitt fyrirtæki þarf sitt eigið tengslanet einfaldlega vegna þess að ekkert fyrirtæki er eins. Því þarf hvert þeirra sína sérstöku blöndu af tengslum. Árangurinn getur verið áþreifanlegur eða óefnislegur, fjárhagslegur, vitsmunalegur og tæknilegur eftir því hverju verið er að leita eftir. Mannauðurinn eða fólkið sem myndar tengslin er alltaf hornsteinn tengslanetanna (Klerk og Kroon, 2008).

Þróun tengslaneta miðast við í hvaða tilgangi þau hafa nýst fólki í gegnum tímann og markast af því hvernig þjóðfélög hafa verið byggð upp og hvernig þau standa tímans tönn. Núverandi aðstæður á Íslandi gera það að verkum að það hefur aldrei verið jafn mikilvægt að halda í og styrkja tengsl við viðskiptavinum. Jafnframt er mikilvægt að efla tengsl sín og samskipti við viðskiptalífið til að skapa ný tækifæri og það er hægt með stjórnun viðskiptavinatengsla (e. *Customer relationship management, CRM*) (Parvatiyar og Sheth, 2001).

CRM er þekkt alhliða stefnumörkun sem skipulagsheildir nota mikið til að þróa og viðhalda tengslum við núverandi og hugsanlega viðskiptavinum. Með CRM geta skipulagsheildir bætt árangur sinn með því að stýra markvisst samskiptum sínum við

viðskiptavinum einkum hvað varðar þjónustu, markaðsmál og sölu. Það felur í sér samþættingu við markaðssetningu, sölu, þjónustu viðskiptavina og aðgerðir framboðskeðju (e. *Supply-chain*) til að reyna að hámarka skilvirkni það sem hann vill. CRM safnar upplýsingum fyrir skipulagsheildir um hegðun og þarfir viðskiptavina og leggur þannig grunn að stefnu (e. *Strategy*) sem hvetur viðskiptavininn til að auka viðskiptengslin við fyrirtækið (Parvatiyar og Sheth, 2001).

Þar sem CRM er notað markvisst er því nauðsynlegt að starfsmenn komi sér upp góðum tengslanetum, sér og fyrirtækinu til framdráttar. Tengslanet eru því undirstaða CRM (Parvatiyar og Sheth, 2001).

3 Rannsóknarhluti

Eins og fyrr er getið hefur lítið verið skrifað um tengslanet á Íslandi og engar rannsóknir verið birtar. Við upplýsingaöflun og heimildaleit um efnið fundust þó áhugaverðar erlendar rannsóknir. Þessar rannsóknir lögðu grunn að spurningum sem eigindleg rannsókn mín byggir á til þess að auðvelda samanburð á niðurstöðum.

3.1 Rannsóknir á tengslaneti

Hér verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum úr nokkrum rannsóknum þó aðallega rannsókn Klerk & Kroon á markmiðum tengslaneta og rannsókn Emmerik, Euwema, Marieke og Geschire myn kynjanna á tengslaneti í sambandi við starfsánægju þeirra en tilgáta hennar er að karlar nota tengslanet sitt á skilvirkari hátt en konur.

3.1.1 Klerk & Kroon

Rannsókn S. De Klerk og J. Kroon skoðar tengslanet í 41 fyrirtæki í Gauteng, í Suður Afríku. Markmiðið var að rannsaka skynjun og upplifun eigenda og stjórnenda fyrirtækjanna á markmiðum tengslaneta. Rannsóknin byggir á skilgreiningu þeirra á tengslaneti. Í rannsókninni er því ennfremur haldið fram að samanlögð útkoma fyrirtækjatengsla sé meiri en tengsl einstaklinga (Klerk og Kroon, 2008).

Framkvæmd var eigindleg og meginleg rannsókn þar sem viðhorf þátttakenda var skráð. Niðurstöður gáfu til kynna að viðskiptasambönd séu byggð á tilvísunum og skipulögðum tengslanetum. Þátttakendur í rannsókninni voru eigendur og stjórnendur en reynt var að hafa fleiri millistjórnendur frá framleiðslugeiranum. Viðtöl við þennan rýnihóp gáfu góðar upplýsingar sem leiddu til meiri skilnings á umfjöllunarefninu (Klerk og Kroon, 2008).

Tafla 3.1 sýnir tíu helstu hvata til tengslamyndunar. Samkvæmt Klerk og Kroon fannst þátttakendum mikilvægast í tengslamyndun að afla nýrra viðskipta og mynda viðskiptasambönd ásamt því að afla þekkingar sem gæti leitt af sér ný tækifæri og aðgang að fleiri mörkuðum (Klerk og Kroon, 2008).

Hvati til myndunar tengslaneta	JÁ (%)	NEI (%)
Afla nýrra viðskipta	97,14	2,86
Mynda viðskiptasambönd	88,57	11,43
Afla þekkingar um ný tækifæri og markaði	88,57	11,43
Deila með sér reynslu og skiptast á hugmyndum	85,71	14,29
Ná inngöngu á nýja markaði	85,71	14,29
Finna og þróa samvinnutengsl	82,86	17,14
Samskipti við væntanlega viðskiptavini	80	20
Finna nýja dreifingaraðila	74,29	25,71
Finna nýja tækni	74,29	25,71
Verkefnið er of stórt fyrir einstaklinga	74,29	74,29

Tafla 3.1. Hvati til myndunar tengslaneta (Klerk og Kroon, 2008, bls. 30)

Þátttakendur gáfu einnig til kynna að skipulögð tengslanet skiptist í innri og ytri tengsl og að fyrirtæki gætu misst viðskipti ef þau nýttu sér ekki tengslanet sín. Tafla 3.2 sýnir hvatann sem liggur að baki skipulögðu tengslaneti (Klerk og Kroon, 2008).

Ástæður	Tilvísanir í rannsóknarniðurstöður sem styðja við niðurstöður
Hagnaður	„ ... tilgangur tengslanets er að nýta sér sambönd í viðskiptalegum tilgangi. Fyrir mig skiptir það öllu máli að maður fari og ýti hlutunum áfram til að fá meira upp úr krafsinu. Það er til tengslanet sem skapar vinnu og sem hrindir henni í framkvæmd.“
Aðgangur að auðlindum eða tækifærum	„Mér finnst tengslanet aðallega snúast um það að koma saman, ekki endilega í þeim tilgangi að skapa ný tengsl eða finna nýja vinnu.“ “Stundum er eina leiðin til að ná aðgangi að fyrirtæki eða viðskiptum er að nýta sér tengslanetið. Það eru til mismunandi leiðir til að nýta sér tengslin og það eru til menn sem ofnýta sér þau.”
Skilvirkari viðskipti verða til	„Tengslanet eru samblanda af fólki sem þú þekkir og staðfestir að þú getir staðið þig í vinnu. Varðandi það að koma á tengslaneti þá átta ég mig á því að það þurfa að vera sameiginlegir hagsmunir á bak við það.“

Tafla 3.2. Hvati að baki skipulögðum viðskiptatengslum (Klerk og Kroon, 2008, bls. 31)

Tengsl virðast vera vel metin þar sem tæp 89% telja að ekki sé hægt að skipta út tengslaneti fyrir önnur tengsl og tæp 66% telja sambönd fyrirtækis síns vera óútskiptanleg eins og sjá má í töflu 3.3 (Klerk og Kroon, 2008).

Aðstæður	JÁ (%)	NEI (%)
Tengslaneti er ekki hægt að skipta út fyrir önnur tengsl	11,43	88,57
Fyrirtækið má stunda viðskipti við önnur fyrirtæki með meiri arðsemi, en ekki á kostnað núverandi sambands eða tengsla	80	20
Fyrirtækið má stunda viðskipti við önnur fyrirtæki fyrir meiri arðsemi, en tapar þá núverandi sambandi eða tengslum á móti	20	80
Sambönd fyrirtækis eru óútskiptanleg	65,71	34,29

Tafla 3.3. Aðstæður í stefnumiðuðum viðskiptatengslum (Klerk og Kroon, 2008, bls. 31)

Ef niðurstöðurnar eru dregnar saman þá er helsti hvatinn til tengslamyndunar að afla nýrra viðskipta og mynda viðskiptasambönd sem gætu leitt af sér ný tækifæri og aðgang að fleiri mörkuðum. Ástæður tengslamyndunar er von um hagnað, aðgang að auðlindum eða tækifærum og skilvirkari viðskipti. Að lokum virðast tengslin vera svo mikilvæg að ekki sé hægt að skipta þeim út fyrir önnur tengsl. Þessi rannsókn sem Klerk & Kroon framkvæmdu gefur vísbendingu um mikilvægi skipulagðra tengslaneta í viðskiptum fyrir skipulagsheildir almennt (Klerk og Kroon, 2008).

3.1.2 Karlar nota tengslanet á skilvirkari hátt en konur

Rannsókn Emmerik, Euwema, Marieke og Geschire fjallar um formleg og óformleg tengslanet og samband þeirra við starfsánægju. Samkvæmt rannsókninni, taka konur virkari þátt í skipulegu og óformlegu tengslaneti en karlar. Niðurstöður hennar benda hins vegar til þess að karlar noti tengslanet sitt á skilvirkari hátt til að efla starfsframa sinn en konur. Hugsanlega er það vegna þess að karlar hafa meiri hvata til þess að nota tengslanet sem tæki til að koma sér á framfæri og ná markmiðum sínum í starfi. Í

rannsókn Singh, Kumra og Vinnicombe sem Emmerik et al vitnar til kom fram að karlar væru líklegri til að finna mikilvægt fólk til að mynda tengsl við heldur en konur. Til frekari útskýringar er ennfremur vitnað í rannsókn Ehrich sem komst að því að karlar notuðu tengslanet sín mun betur en konur og að þeir styrkja þannig fyrirtækin og þá sjálfa í mun meira mæli en konur (Emmerik, Euwema, Geschire og Schouten, 2006).

Bæði karlar og konur þurfa að geta átt samskipti á skilvirkan hátt og geta þróað og myndað tengsl við aðra í skipulagsheildinni. Sú þekking sem skapast með því að greina hvers vegna sumir einstaklingar eru líklegri til að skapa tengsl en aðrir er mikils virði við starfsmannaval og starfsþjálfun (Emmerik, Euwema, Geschire og Schouten, 2006).

Þó að konur taki meira þátt í tengslanetum græða þær minna á því í tengslum við starfsánægju. Ein lausnin gæti verið sú að reyna að þróa færni kvenna í tengslamyndun. Sú kenning hefur verið sett fram að til þess að konur fái framgöngu innan skipulagsheildar þurfi þær tengslanet af sama tagi og karlar nýta sér þó það hafi í för með sér annars konar tengsl en konur mynda venjulega (Emmerik, Euwema, Geschire og Schouten, 2006).

Mannauðsdeildin gæti þjálfað starfsfólk í persónulegri samskiptafærni (e. *Personal skill development*) til að skapa betra samstarf og til að auka sýnileika fólks. Þessi lausn gætið aukið skilning á skipulagsheildinni í gegnum tengslanet (Emmerik, Euwema, Geschire og Schouten, 2006).

Niðurstöður sýndu að konur taka meiri þátt í formlegum og óformlegum tengslanetum en karlmenn. Samt sem áður sýni þær að tengingin milli þátttöku í tengslaneti og starfsánægju er mun sterkari hjá körlum en konum (Emmerik, Euwema, Geschire og Schouten, 2006).

3.2 Álit íslenskra stjórnenda og sérfræðinga

Markmið rannsóknar minnar var að kanna hvaða kosti tengslanet hefðu fyrir skipulagsheildina og hvort sú staðhæfing að tengslanet auki samkeppnisforskot þeirra ætti sér stoð. Einnig hvort munur sé á tengslaneti karla og kvenna.

3.3 Aðferðarfræði og framkvæmd

Eigindleg (e. *Qualitative*) rannsóknaraðferð var notuð en tekin voru þrjú djúpvíðtöl. Aðferðin gengur út á það að dýpka skilning á ákveðinni hegðun eða þáttum og gefst kostur á að greina fleira en það sem sagt er því viðbrögð og líkamstjáning í viðtölum segja oft meira en mörg orð. Aðal markmiðið er að leita skilnings frá sjónarhóli þátttakenda og skoða málin út frá þeirra daglega amstri og einbeita sér ekki að fáum skilgreindum breytum heldur skoðuð gagnkvæm áhrif nokkurra breyta yfir ákveðið tímabil (Martella, Nelson og Marchand-Martella, 1998).

Markmiðið með þessari aðferð var að dýpka skilningin á tengslanetum og gera það með þeim hætti að eigin skoðanir voru settar til hliðar og reynt að setja sig í spor viðmælanda (Bryman og Bell, 2007). Viðmælendur voru valdir þannig að notað var tengslanet rannsakanda við mannauðsstjóra og send fyrirspurn til mannauðsstjóra í fimm stórum og meðalstórum fyrirtækjum og óskað eftir viðtali við einstaklinga í stjórnenda- og/eða sérfræðingastöðum. Svör bárust frá þremur þeirra og þá var send ítarlegri skýring á verkefninu, fundinn heppilegur fundartími og drög að spurningum sendar til viðmælendanna. Þannig gátu þeir lesið yfir spurningarnar og velt þeim fyrir sér áður en viðtalið hófst. Viðtölin fóru fram í febrúar 2010.

3.3.1 Viðmælendur

Viðmælendur voru karl á fertugsaldri í forstjórastarfi hjá stóru íslensku fyrirtæki (viðmælandi 2), tvær konur á fimmtugs- (viðmælandi 3) og sextugsaldri (viðmælandi 1) og báðar forstöðumenn yfir markaðs- og þjónustudeild. Viðtölin fóru þannig fram að spyrjandi spurði spurninganna og viðmælendur svöruðu. Þeir voru ekki stoppaðir af þó þeir færu eitthvað út fyrir efnið. Með þessari aðferð fékk spyrjandi meiri heildarskilning á viðfangsefni tengslaneta og meiri skynjun á upplifun og reynslu viðmælanda, auk þess sem þeir bættu oft við áhugaverðum punktum.

3.3.2 Spurningarlisti

Spurningarlistinn var gerður með því markmiði að leita samsvörunar við erlenda rannsókn Klerk & Kroon á tengslanetum fyrirtækja annars vegar og svo tengslanetum íslenskra fyrirtækja hins vegar (Klerk og Kroon, 2008). Það þýðir að þrenns konar áherslur endurspeglast í spurningalistanum:

1. Einstaklingurinn & tengslanet
2. Starf & tengslanet
3. Fyrirtæki & tengslanet.

Þá er einnig spurt um framtíðarsýn varðandi tengslanet. Tvær helstu spurningarnar eru:

1. Hafa tengsl þín orðið þér og fyrirtæki þínu til framdráttar?
2. Er einhver munur á tengslaneti karla og kvenna?

4 Niðurstöður rannsóknarinnar

Við val á viðmælendum var ákveðið að taka viðtöl við sérfræðinga eða stjórnendur á efra stigi um tengslanet. Einn karl og tvær konur urðu fyrir valinu til að gæta jafnræðis varðandi niðurstöður, þá sérstaklega vegna seinni rannsóknarspurningarinnar.

4.1 Einstaklingur og tengslanet

4.1.1 Hvað er tengslanet?

Viðmælandi 1, sem hefur reynslu af markaðsmálum og vinnur hjá stóru fyrirtæki, lýsir tengslaneti sem klíkuskap. Þegar hann var spurður um skilgreiningu á tengslaneti svaraði hann:

„Tengslanet er að hluta til svokallaður klíkuskapur en það er auðvitað miklu meira en sú skilgreining. Tengslanet er það net af fólki og fyrirtækjum sem þú kynnist á lífsleiðinni sem að er ákveðin þekking sem að maður er með og þú getur gripið til þegar þú þarft á að halda.“ (Viðmælandi 1)

Viðmælandi 2 segir að tengslanet geti nýst í ákvörðunartöku í viðskiptum:

„Tengslanet er hópur aðila sem maður getur leitað til hvort sem það er innan fyrirtækja eða utan. Bæði leitað og fengið ráð sem og gefið þau. Að mörgu leyti getur tengslanet nýst manni í ákvörðunartöku í því að fá viðskipti eða láta í té viðskipti á móti. Mín skilgreining á tengslaneti er fyrst og fremst sú að geta leitað til fólks með ráðgjöf. Viðskipti verða til af því að fólk hefur kynnst, náð að tala saman og skapað eitthvað traust í gegnum það að þið eruð meira en það að gera bara einhvern samning.“ (Viðmælandi 2)

Viðmælandi 3 hefur í gegnum sína reynslu skapað sér skilgreiningu um hvað tengslanet er:

„Tengslanet snýst um að þekkja fólk og búa sér til einhvern hóp af fólki sem að maður getur leitað til við ýmsar aðstæður.“ (Viðmælandi 3)

Það er því ljóst að allir viðmælendur hafa góðan skilning á hvað tengslanet er og hvaða tilgangi það þjónar.

4.1.2 Að flokka tengsl í nærumhverfi

Viðmælendur átta sig á mikilvægi þess að rækta tengsl og þeir virðast flokka tengslanet sín í hópa; Léttvægir, kunningjar og vinir.

„Sumir halda að þeir séu ekki með tengslanet. En það eru allir með tengslanet að einhverju marki. Sumir eru „introvert“ með fáa vini en þá með sterkari vini og sumir sem eiga mikið af vinum eða kunningjum. Þú verður að rækta þessi tengsl.“
(Viðmælandi 1)

Léttvægir

Í flokkinn léttvægir setja viðmælendur þá sem þeir þekkja lítið eða ekki neitt og vilja þar af leiðandi ekki leita til varðandi upplýsingar. Viðmælendur hafa lært það á reynslunni að það þarf að rækta tengslanetið með viðkomandi til að það virki. Viðmælandi 1 nefndi dæmi um léttvæga flokkun tengslaneta:

„Ef maður rækist á mann sem að maður þekkti fyrir löngu síðan og hefur ekki séð lengi og þar af leiðandi misst tengslin þá væri algjörlega útfött að biðja hann um greiða.“ (Viðmælandi 1)

Kunningjar

Þá sem að þau þekkja miðlungs mikið, þ.e. kunningjar eða félagar sem þeir geta leitað til varðandi upplýsingar. Þessi flokkun er mjög algeng þar sem það eru í flestum tilvikum fleiri kunningjar í umhverfi manns heldur en vinir. Algeng dæmi um þessa flokkun er að hringja í gamla skólafélagann og biðja hann um upplýsingar.

„Maður leitar til þeirra, sem maður veit að býr yfir meiri þekkingu á því sviði.“ (Viðmælandi 3)

Vinir

Viðmælendur flokka þá sem að þau þekkja mjög mikið, sem vini. Það er líklega flóknasti hópurinn af því að maður leggur ekki allt á vini sína varðandi að fá t.d. viðkvæmar upplýsingar en aftur á móti treystir maður þeim mest og getur beðið þá um allt mögulegt. Einnig er hægt að fá leiðbeiningar eða ábendingar um hvernig bregðast eigi við og hvort það ætti nú að gera hlutina öðruvísi.

„Ég gæti spurt einhvern sem er svona miðlungs kunningi um eitthvað sem ég myndi aldrei ætlast til að besti vinur minn myndi segja mér.“ (Viðmælandi 1)

4.1.3 Samskiptafærni

Viðmælendur gera sér grein fyrir því hversu mikilvæg samskipti og samskiptafærni eru. Alls konar námskeið eru til við að bæta samskiptafærni sína og nefndu þau öll Dale Carnegie námskeiðið sem góðan kost. Til viðbótar nefndi Viðmælandi 1 kosti slíks námskeiðs sem leiddu til meiri færni í samskiptum:

„Dale Carnegie bætti það til muna hvernig ætti að koma fram, eiga frumkvæði að hlutunum og almennt sjálfstraust.“ (Viðmælandi 1)

4.1.4 Notkun kvenna á tengslaneti er frábrugðin karla

Þegar spurt var um hvort munur væri á notkun kynjanna á tengslaneti voru viðmælendur mikið áhugasamir. Allir voru þeirrar skoðunar að notkun tengslaneta væri mismunandi eftir kynjum:

„Munur á notkun kynjanna á tengslaneti er öðruvísi vegna þess að oft eru gildismat kvenna öðruvísi en karla og þar af leiðandi tengslanet þeirra líka.. Karlar eru duglegri og ófeimnari við að nýta sér sitt tengslanet heldur en konur og kannski ekki síst sér til framdráttar.“ (Innskot spyrjanda) Munurinn felst þá kannski ekki á stærðinni heldur notkuninni? *“Já, ég held að það sé frekar þannig. Ég held að konurnar eiga alveg jafn marga vini en karlarnir hika ekki við að hringja í menn og toga í spotta fyrir sig. Flestar konur eru ekki nógu duglegar við svona „lobbúisma“.“* (Viðmælandi 1)

Viðmælandi 2 var á því máli að ráðstefnur á Íslandi væru gott dæmi um stað þar sem tengsl geta myndast og að karlar sæktu ráðstefnur í mun meira mæli en konur.

„Um daginn var mjög góð ráðstefna þar sem boðið var til ráðstefnunnar með þeim hætti að ef kona og karl kæmu saman þá yrði borgað fyrir einn. Í fyrsta skipti tókst konunum að halda ráðstefnu þar sem það var ekki 95% af þeim sem mættu eingöngu karlar.“ (Viðmælandi 2)

Viðmælandi 2 sagði einnig að hann héldi að konur væru ekki jafn tilbúnar til að mynda með sér tengsl á meðan hann (sem er karlmaður) styrkti tengsl sín við 9-10 forstjóra á meðan á ráðstefnunni stóð. Einnig var hann þeirrar skoðunar að ríkið ætti að skipta sér af málum eins og jafnskiptingu kynjanna í stjórnir:

„Þó að ég sé almennt á móti boðum og bönnum að hálfu ríkisins, þá er ég þeirrar skoðunar að það eigi að þvinga það í gegn tímabundið að konur fái jafnskipt í stjórnir. Þetta skiptir allt máli varðandi tengslamyndum sem er svolítið karladriffin í dag en þarf að vera meira jafnvægi í.“ (Viðmælandi 2)

Þegar viðmælandi 3 var spurður um kynjamuninn fannst honum að konur mynduðu varanlegri tengsl en karlar séu meira í viðskiptatengslum:

„Konur fara ekki í einhverja veiðitúra útaf viðskiptunum endilega. Ekki öðruvísi en að konurnar séu búnar að átta sig á því að þetta sé eitthvað sem þær vilji eyða tímanum með og í. Karlar eru meira í viðskiptunum og konurnar meira að búa til eitthvað sem varir.“ (Viðmælandi 3)

4.2 Starf og tengslanet

4.2.1 Mótun og viðhald tengsla

Viðmælendur voru spurðir um viðhald tengslaneta og samskiptanotkun þeirra á netmiðlum. Allir viðmælendur höfðu það sameiginlegt að nota einhvers konar samskiptamiðil á borð við Facebook og MSN til að viðhalda tengslum sínum.

„Að stunda Rótarí er góð leið til þess að viðhalda og bæta við tengslanet sitt en það fer þannig fram að það eru haldnar 20 mínútna kynningar á mismunandi

málefnum og fólk borðar síðan saman eftir það. Síðan eru fleiri leiðir til að viðhalda og bæta við tengslanet sitt eins og t.d. samkomur, ráðstefnur, óvissuferðir, Facebook, LinkedIn, Msn og fleira í þeim dúr. “ (Viðmælandi 2)

Viðmælandi 1 notaði Facebook ekki mikið. Ástæðan fyrir því er sú að hann hefur ekki aðgang að því í vinnunni, en þess í stað notaði hann Lotus Notes samskiptaforritið. Til að viðhalda tengslum sínum innan fyrirtækisins þá tók hann stutta göngu og spjallaði við samstarfsfólkið.

„Sá stjórnunarstíll sem kallast á ensku walking around er rosalega góður með öðru og á þessum tímum eru allir þeir sem predika mjúk gildi vænlegir til árangurs.” (Viðmælandi 1)

4.2.2 Sambandið á milli tengsla og trausts

Orðspor, traust og trúverðugleiki eru náskyld fyrirbrigði. Sá sem hefur gott orðspor þykir trúverðugur og sá sem reynist traustsins verður hvað eftir annað byggir upp gott orðspor. Nánast öll viðskipti byggjast á trausti þar sem menn sjá sér hag í að standa við gerða samninga (Gylfi Magnússon, 2005). Traust er því mjög mikilvægt hugtak í viðskiptum og því voru viðmælendur spurðir um sambandið á milli tengsla og trausts.

„Ef við skilgreinum það að tengslanet séu byggð á þekkingu og samskiptum þá ertu búinn að skapa þér ímynd um viðkomandi og þar af leiðandi hvort hann sé traustsins verður eður ei. Eftir því sem maður hefur meiri tengsl því meira treystirðu viðkomandi og þar af leiðandi er jákvæð fylgni þar á milli.” (Viðmælandi 1)

Samkvæmt viðmælanda 3 fellst grundvöllurinn að góðum tengslum í trausti, virðingu og heiðarleika.

„Maður verður að treysta þeim sem eru í tengslanetinu því maður leitar aldrei til neins sem maður getur ekki treyst. Samskipti við slíka menn eru bara á yfirborðinu. Grundvöllurinn að góðum tengslum fellst í trausti, virðingu og heiðarleika og að ef að maður þarf að leita til einhvers þá er mikilvægt að treysta honum og öfugt. Starfsmaður fer ekki til yfirmanns með einhver persónuleg mál ef hann treystir honum ekki.” (Viðmælandi 3)

4.2.3 Hvað þarf að varast við tengslanet?

Viðmælendur voru allir stutturðir þegar þeir svöruðu þessari spurningu og nefndu ólík atriði tengd fyrirtækinu eða þeim sjálfum.

„Fólk sem er í sama bátnum á leið í sömu átt má rífast og gagnrýna við ákvörðunartöku en þegar ákvörðun er tekin þá er farið í sömu átt. Það hefur gerst innan fyrirtækisins að fólk séu í mismunandi bátum og voru ekki með forstjóra sem er að leiða fólkið í sömu átt. Einnig þarf að varast að ef tengslanetið er sett upp í mismunandi tilgangi þá þarf að brjóta það upp og getur þurft að reka stóran hluta af fyrirtækinu ef að menn eru að vinna fyrirtækinu af skaða af einhverjum hætti.”
(Viðmælandi 2)

„Það er hættan við tengslanet, þá sérstaklega í viðskiptalífinu, er að menn verði of miklir já menn saman og ekki nógu sjálfgagnrýnir” (Viðmælandi 2)

„Maður verður að passa sig að fara ekki yfir línuna. Maður má ekki taka of mikið inná sig og búa til smá verndarhjúp.” (Viðmælandi 3)

4.2.4 Hefur þú nýtt þér eigin tengsl til frama?

Allir viðmælendur svöruðu þessari spurningu játandi. Viðmælendur 1 og 2 nefna dæmi um ráðningar þar sem tengsl hafa haft áhrif á að fá framgöngu í starfi. Sá þriðji nefnir dæmi um það að hafa nýtt sér tengsl til að ná fram því sem skipti hann máli.

„Fyrst þegar ég sá þessa spurningu þá hugsaði ég nei, ég hef ekki gert það en síðan hugsaði ég að það hafa allir gert það að einhverju leiti.” (Viðmælandi 1)

„Maður hefur gert það með því að átta sig á því hvað viðkomandi sækist eftir. Ef maður vill koma að einhverjum málum eða slíkt þá gerir maður eitthvað sem fellur í kramið hjá viðkomandi”. (Viðmælandi 3)

4.3 Fyrirtæki og tengslanet

4.3.1 Hafa tengsl þín orðið þér og fyrirtækinu þínu til framdráttar?

Viðmælendur svöruðu allir spurningunni játandi og án þess að hika.

Viðmælandi 1 vinnur í samskipta og markaðsmálum og notfærir sér mjög mikið tengslanet sitt til þess að afla sér upplýsinga um það sem er að gerast í samfélaginu og gerir það óbeint þ.e. ekki beinar markaðsrannsóknir.

„Ég er kannski að taka púlsinn á því hvað sé sagt um fyrirtækið mitt út í bæ, hvað samkeppnin sé að gera eða hvað sé að gerast á auglýsingamarkaðinum og hvað samkeppnisaðilinn sé að gera þar. Þannig tel ég að tengslanet mitt komi bæði mér og mínu fyrirtæki til framdráttar því ég get komið með allskonar „know how“ sem fengin er annarsstaðar.” (Viðmælandi 1)

Viðmælandi heldur áfram að tala um starfsemi sína og segist kaupa sérfræðipækkingu fyrir fyrirtækið úti í bæ, eftir kreppuna.

„Það er alveg sama hversu fullkominn maður er, þá veit maður ekki allt og maður getur ekki haft alla sérfræðingana í vinnu hjá sér” (Viðmælandi 1)

Starf viðmælanda 2 snýst um hvernig tengslanet hans komi fyrirtækinu sem hann starfar hjá til framdráttar.

„Ég fer í Rótarí til að stækka tengslanetið og kynnast öðru fólki og það nýtist fyrirtækinu mínu.” (Viðmælandi 2)

Viðmælandi 3 segir að tengsl sín hafi orðið fyrirtækinu mikið til framdráttar einnig telur hann að vitund fólks á tengslaneti hafi aukist.

„Kúnninn og starfsmennirnir eru hérna, við erum hérna fyrir viðskiptavininn og ef hann væri ekki til þá væri ekkert fyrirtæki. Að skapa tengsl bæði til starfsmanna ytri viðskiptavina og innri það skiptir öllu máli og við þurfum að þekkjast til að mynda svona tengslakeðju. Ég held að vitund fólks hafi aukist á tengslaneti. Það er sífellt verið að reyna að koma því til allra starfsmanna. Menntun skiptir líka miklu máli og er orðin miklu víðtækari enn hún var og við bjóðum uppá meiri menntun og styrkjum til þess.” (Viðmælandi 3)

4.3.2 Er skipulagt tengslanet í þínu fyrirtæki?

Viðmælandi 1 er einnig þeirrar skoðunar að fyrirtæki stæðu betur með skipulögðu tengslaneti og það þyrfti að hlúa að því og hafa það markvisst en ekki handahófskennt. Einnig talar hann um að fyrirtækið sé með fræðslustjóra sem sér um að rétta fólkið hittist reglulega og að það sé með mjög öflugt tengslanet innan fyrirtækisins.

„Forstöðumennirnir hittast sér og hittast nokkrum sinnum á ári. Það er ýmislegt í gangi innan fyrirtækisins. Klúbbar og starfmannafélög sjá um að halda tengslanetinu virku og ég held að það sé afar mikilvægt sérstaklega fyrir svona fjölbreytt fyrirtæki eins og ég starfa í. Mér finnst einnig afar mikilvægt að skrifstofufólk og annað verkafólk sem eru að vinna allt öðruvísi störf hittist. Þó að skörunin sé ekki mikil gætu þau ekki án hvors annars lifað þannig að þau verða að öðlast skilning á störfum hvors annars og bera virðingu fyrir því. Þess vegna borði þau í sama matsalnum og geta þar skipst á skoðunum.“ (Viðmælandi 1)

Viðmælandi 2 segir það vera skipulagt að einhverju leiti út frá skipulagi fyrirtækisins. Þeir séu að stefna í ákveðna átt og að þeir séu með mjög skýra framtíðarsýn og markmið.

„Ég reyni að skipuleggja fyrirtækið útfra þeim markmiðum sem að eru sett þannig að allir séu á leiðinni í sömu átt. Síðan gerist það alltaf að það myndast óformlega tengslanet þess á milli líka og það gerir vinnustaðin sterkan og það verður svona eins og fjölskylda. Ef að tengslanet eru hugsuð til að koma einhverri valdaklíku að þá er klárt að sá sem er toppurinn í fyrirtækinu er ekki að tryggja sátt um það að allir séu að stefna í sömu átt. Það er því mitt hlutverk að allir stefni í sömu átt og séu með sömu markmiðin.“ (Viðmælandi 2)

4.3.3 Að viðhalda tengslum - fyrirtæki

Viðmælendur nefndu allir árshátíðir og skemmtidaga fyrir starfsfólk. Síðan nefndu þeir starfsmannafundi sem góða leið til að viðhalda tengslum innan fyrirtækisins. Að auki nefndi viðmælandi 2 mikilvægi þess að hafa virka og kröftuga starfsþjálfun sem tæki til að viðhalda tengslum.

4.3.4 Hverju sækist fyrirtækið eftir í tengslum?

Fyrirtækin reyna að brúa bilið milli framboðs á vörunni sem verið er að selja og væntinga viðskiptavinarins á því hvað hann muni fá í hendurnar. Í raun er hægt að segja að viðmælendur séu að fjalla um stjórnun viðskiptavinatengsla (CRM) að einhverju eða öllu leyti. Viðmælandi 1 segir að fyrirtækin séu að reyna að hafa ekkert bil þar á milli þannig að kúnninn fái það sem hann óskar eftir og þar af leiðandi skapist mikil ánægja.

„Auðvitað er ekki hægt að stjórna væntingunum fullkomlega því hún verður til á margan hátt. Því betur sem þú þekkir viðskiptavininn og hann þekkir þig því meiri líkur eru á því að þú getur uppfyllt væntingar hans. Síðan verður maður að hafa umgjörð utan um þessi tengsl.“ (Viðmælandi 1)

Fjölmörg sérhæfð kerfi hafa komið á markaðinn síðustu tíu ár. Viðmælandi 1 talar um að fyrstu kerfin sem komu á markaðinn voru rosalega flókin og erfið í innleiðingu og fyrirtækin fóru á annan endann við að reyna að innleiða svo sérhæfð kerfi. Fyrirtækjum mistókst í mörgum tilfellum og menn eru að sjá það núna að í dag að það er hægt að gera þetta á tiltölulega einfaldan hátt.

„Ef þú skipuleggur ekki samskiptin við viðskiptavinina þá hefurðu í rauninni ekkert og sérstaklega fyrir þjónustufyrirtæki sem er ekki að selja áþreifanlega vöru“ (Viðmælandi 1)

Viðmælandi 1 leggur áherslu á að fyrirtækin skipti kúnnahópnum upp eftir ákveðnum forsendum A,B,C mikilvægi og að sölufólkið hjálpi til við að safna upplýsingum sem gætu komið sér vel seinna.

„Segjum sem svo að þú skráir kúnna að hann sé hestamaður svo kemur upp útflutningur á hestum. Þá lætur maður hann vita svo hann gæti notað þær upplýsingar. Síðan eru upplýsingar líka „need to know“ eins og t.d. að sölustjóri setji upp að allir A viðskiptavinir verði heimsóttir einu sinni í mánuði. Hann getur svo fylgst með því í gegnum kerfi sem heldur utan um tengslin.“ (Viðmælandi 1)

Söludeildir eru að skipuleggja tengsl á milli birgja og viðskiptavina segir viðmælandi 1.

„Þetta er eins og með krakka. Ef þau eru rosalega góð að leika sér þá talar enginn við þau, en um leið og þau verða óþekk þá talar þú við þau. Hvaða skilaboð gefur þetta barninu? Jú það verður óþekkt. Það er alveg sama með kúnnana ef þeir eru rosalega góðir og aldrei neitt vesen á þeim þá hefur þú aldrei samskipti við þá en þú ert alltaf að tala við kúnnann sem er alltaf í fýlu tuðandi yfir fimmkallinum. Maður þarf að passa upp á þetta.” (Viðmælandi 1)

Viðmælandi 3 hefur annað sjónarhorn en sá fyrrnefndi og segir að fyrirtækin séu að sækjast eftir tryggð viðskiptavina og starfsmanna.

„Að starfsmenn séu að vinna að heilum hug fyrir viðskiptavininn og það sem skiptir fyrirtækið máli. Til þess að gera viðskiptavinina ánægða þá þarftu að vera með ánægt starfsfólk sem er raunverulega að vinna að hagsmunum fyrirtækisins og viðskiptavinarins og það er verið að leita eftir þessu samspili.” (Viðmælandi 3)

4.4 Framtíðarsýn á tengslanet

Viðmælandi 1 telur tengslanet verða alltaf mikilvægari og mikilvægari eftir því sem samfélögin verða stærri, flóknari og kannski sérhæfðari og kemur með dæmi um viðskipti milli fyrirtækis og viðskiptavinar (B2C).

„Þú ert að flytja inn pakka af matvöru og þú gerir samning við mig um að geyma það í vöruhúsi fyrirtækisins. Það býr yfir kerfi sem heldur utan um vörunar og getur sett upp líkön hvað viðskiptavinurinn þarft að panta inn ört frá birgjum erlendis og hvort varan sé komin á síðasta sölundag eða hvenær viðskiptavinurinn þurfi að hafa útsölu til að koma vörunni út. Þar af leiðandi skapast nú eitthvað virðisauki (e. value added) fyrir viðskiptavininn sem er ekki einungis talið í krónum og aurum heldur það kemur einhver virðisauki við að skipta við mig. Það gerist þannig að við tölum saman og kynnumst og lærum inná þarfir hvors annars og þá getur fyrirtækið búið til virðisauka fyrir viðskiptavininn. Það er náttúrulega það sem við erum að stefna að gera það betur og betur.“ (Viðmælandi 1)

Viðmælanda 2 finnst að einhverju leiti athyglisvert að sjá hvernig tækni hefur áhrif á tengslanetsmyndun í framtíðinni. Hann bendir á tölvuskjáinn sinn og sagði spyrjanda

frá því að í gegnum hann er hægt að tala við fólk allstaðar í heiminum eins og þeir séu beint á móti honum.

Viðmælanda 3 telur að tengslin eiga eftir að aukast, sérstaklega eftir hrunið.

„Starfsfólk er ánægðara að hafa vinnu yfirhöfuð og að það skipti máli að gera hlutina vel. Það er verið að ráða inn fólk með meiri menntun enn áður og skilar sér allt í aukinni þekkingu og því að starfsmenn séu meðvitaðri um að við séum hér fyrir kúnnann.“ (Viðmælandi 3)

5 Umræður

Hér að neðan verða helstu niðurstöður teknar saman í þremur köflum í samræmi við spurningaflokka. Jafnframt er vísað í rannsóknir og fræðilegan kafla hér að framan þar sem það á við.

5.1 Einstaklingur og tengslanet

Ljóst er að allir viðmælendur hafa góðan skilning á því hvað tengslanet er og hvaða tilgangi það þjónar. Það veitist þeim líka auðvelt að flokka tengslin og merkilegt að sjá hve viðmælendur voru sammála um hversu langt þeir gætu gengið með að nýta sér tengsl við fólk eftir því hvort það flokkaðist í léttvæga, kunningja eða vini og hvaða upplýsingar þeir gætu sótt til þeirra. Þetta gefur góðar vísbendingar um að svarendur séu meðvitaðir um að flokkun tengsla sé nauðsynleg til þess að takmarka tímaeyðslu við samskipti og viðhald tengsla en samkvæmt Cross, Thomas og Light getur tengslanet komið í veg fyrir að of mikill tími fari í að tala við ranga einstaklinga sem höfðu að lokum engin áhrif á ákvarðanatöku. Það að létta á upplýsingaflæði innan skipulagsheilda skapar einfaldari boðleiðir milli starfsmanna og stjórnenda í skipuritinu og dregur þannig úr tímaeyðslu.

Þegar kemur að samskiptafærni þá gera þeir sér grein fyrir því hve mikilvæg hún er. Góð samskiptafærni felur í sér hvernig koma á fram við fólk, eiga frumkvæði og almennt sjálfstraust. Svörin eru í samræmi við grein Tarnowska og Singleton en þar er áhersla á tvíátta tengsl í viðskiptum. Ef maður hagnast þá þarf að gefa til baka.

Notkun kvenna á tengslaneti er frábrugðin karla. Karlar virðast duglegri og ófeimnari við að nota tengslanet sitt en konur og ekki síst sér til framdráttar. Þeir hika ekki við að hringja í menn og toga í spotta fyrir sig. Það er því samsvörun við erlendu rannsóknirnar hér að framan meðal annars í rannsókn Emmerik et al. en þar kemur fram að karlar nota tengslanet sitt á skilvirkari hátt en konur. Þá kom einnig fram í svari viðmælenda að konur hefðu annað gildismat en karlar og þar af leiðandi annars konar tengslanet.

Í svörum viðmælenda er ennfremur minnst á ráðstefnur sem gott form til þess að styrkja tengslanet. Ráðstefnur virðast þó vera frekar karllægar í eðli sínu af svörum

viðmælenda að ræða. Fleiri karlar mæta og ef rýnt er í svörin þá nýta karlar sér ráðstefnur mun betur til að styrkja tengslanet sín en konur. Svo er einnig með veiðitúra sem nefndir voru í svari viðmælenda. Svörin gefa því vísbendingar um að ráðstefnuformið henti frekar körlum en konum til þess að koma á tengslum og viðhalda þeim. Í stað þess að gefa raunverulegar niðurstöður vekja svör viðmælenda upp enn frekari spurningar. Því það er umhugsunarvert hvar og hvernig tengslum hjá stjórnendum og sérfræðingum er komið á. Ætti að breyta ráðstefnuforminu til þess að höfða betur til kvenna? Eru það áhugamálin sem koma tengslunum á eins og veiðitúrar sem vísað er í hjá viðmælenda eða vantar annars konar ástæðu til að koma tengslum á?

Þá verður áhugavert að fylgjast með því hvort nýlega samþykkt lög nr. 13/2010 um hlutafélög og einkahlutafélög, sem fela í sér breytingar á kynjahlutföllum í stjórnnum fyrirtækja, komi til með að breyta hegðan kvenna og karla varðandi tengslamyndun í framtíðinni (Þingskjal 752, 2009-2010).

Þessi lög hafa mikla þýðingu fyrir tengslanetsmyndun innan fyrirtækis jafnt sem utan. Fleiri konur fara í valdastöður og þær hreinlega “neyðast” til að opna sig betur og styrkja tengslanet sín. Þetta hefðbundna mynstur karlatengsla brotnar niður við þessi lög og þurfa þeir því að fara að mynda aukin tengsl við konur til að fyrirtækið verði skilvirkara í samskiptum, inn á við jafnt sem út á við.

5.2 Starf og tengslanet

Varðandi mótun og viðhald tengslaneta áttu allir viðmælendur það sameiginlegt að nota einvers konar samskiptamiðil á borð við Facebook til að viðhalda tengslum sínum. Þá nefndi einn viðmælenda kosti þess að ganga um fyrirtækið og eiga gagnkvæm samskipti við starfsmenn. Þá nefndu viðmælendur það að grundvöllurinn að góðum tengslum fælist í trausti. Það er í samræmi við grein Gylfa Magnússonar en hann nefnir orðspor, traust og trúverðugleika í þessu samhengi (2005). Þá er nefnd jákvæð fylgni milli trausts og tengsla. Í svörum þeirr kemur fram að tengsl þurfi að vera tvíátta og fela í sér bæði að gefa og þiggja sem er alveg á sömu nótum og Tarnowska og Singleton ræða um í grein sinni. Það má því draga þær ályktanir af svörum viðmælenda að þeir gera sér grein fyrir að undirstaða samskipta er traust á

milli einstaklinga og tengslin þurfi að vera í jafnvægi, í líkingu við það að veða á vegasalti.

Lítið var um svör við spurningunni um hvað bæri að varast við tengslanet. Viðmælendur vitnuðu í hitt og þetta í þeirra nærumhverfi en aðeins einn þeirra vísaði í þá menn sem drógu íslenskt viðskiptalíf niður með sér með því að nefna hættuna á „menn verði of miklir já menn saman og ekki nógu sjálfs gagnrýnir“. Af þessu er ekki hægt að draga neinar ályktanir.

Þegar kom að spurningu um hvort menn hefðu nýtt sér tengsl til eigin frama þá svöruðu allir viðmælendur þessari spurningu játandi. Í rannsóknunum sem vísað er í er lítið fjallað um eigin ávinning einstaklinga af tengslaneti. Það gæti verið áhugavert að skoða þetta betur út frá öðrum fræðigreinum eins og félagsfræði eða sálfræði.

5.3 Fyrirtæki og tengslanet

Viðmælendur svöruðu allir játandi þegar þeir voru spurðir um hvort tengsl þeirra hafi orðið þeim og fyrirtækjum þeirra til framdráttar. Þeir nefndu dæmi um hvernig þeir fylgjast með hvað er að gerast í starfsumhverfi þeirra og hefðu gagnast fyrirtækjum þeirra. Svör þeirra gefa vísbendingar um að tengslanet séu nauðsynleg til þess að ná árangri og skapa forskot í samkeppni. Þá er ljóst af svörum þeirra að það er djúpur skilningur á því að tengslanet byggir á mannlegum samskiptum og trausti milli einstaklinga. Það sést einnig að fólk er að sækjast eftir aukinni þekkingu og upplýsingum með tengslaneti, leita samstarfs og markaðstækifæra sem í takt við niðurstöður rannsókna Klerk og Kroon um hvata til myndunar tengslaneta.

Þá kemur fram hjá viðmælanda að hann vinnur að því að stækka tengslanet sitt svo það nýtist fyrirtækinu og honum betur. Það sama kemur fram í rannsóknunum Klerk og Kroon að því stærra tengslanet sem einstaklingar og fyrirtæki búa yfir, því sterkari eru skipulagsheildir á fyrirtækjamarkaði.

Svör viðmælenda endurspeglar fræðilegan grunn um skipulagt tengslanet þar sem viðkomandi fyrirtæki gera samning um að deila kröftum, kunnáttu og tækni til að búa til hagsmuni fyrir báða aðila. Allir viðmælendur telja að einhvers konar skipulagt tengslanet sé í gangi á þeirra vinnustað. Þá nefndu þeir að til þess að viðhalda

tengslum innan fyrirtækjanna væru starfsmannafundir og viðburðir nýttir. Fókus viðmælenda er meiri á innra umhverfi en í fræðilega kaflanum þá er fókusinn á skipulagt tengslanet allt í ytra umhverfi samanber landfræðileg og hnattræn tengsl. Það er líklegt að ástæðan sé smæð fyrirtækja og viðskiptaumhverfis á landinu. Í Klerk og Kroon rannsókninni kemur fram að tengslanet bæti stjórnunarferla og sambönd sem veiti þannig samkeppnisforskot. Þar kemur líka fram að hvert og eitt fyrirtæki þarf sitt eigið tengslanet – sína einstöku blöndu af tengslum. Án mælinga er ekki hægt að fullyrða nokkuð um það hvort tengslanet veiti samkeppnisforskot þó svo að allir viðmælendur telji að skipulagsheildir þeirra séu með einhvers konar skipulagt tengslanet.

Þegar spurt var um eftir hverju fyrirtæki væru að sækjast með tengslum þá var útkoman að mörgu leyti í takt við niðurstöður Klerk og Kroon um hvata til myndunar tengsla þ.e. að uppfylla væntingar viðskiptavina, eiga samskipti við þá, afla þekkingar um ný tækifæri og markaði. Þegar svörin eru skoðuð betur kemur á óvart að enginn viðmælenda nefnir tengslanet sem hvata til myndunar nýrra viðskipta eða viðskiptasambanda sem var efst á lista í rannsókn Klerk og Kroon.

Í raun er hægt að segja að viðmælendur séu í svörum sínum að fjalla um stjórnun viðskiptavinatengsla CRM að einhverju eða öllu leyti en með því geta fyrirtæki bætt árangur sinn með því að stýra markvisst samskiptum sínum við viðskiptavini. Það má draga þá ályktun af svörum viðmælenda að þeir sjái einhvers konar kerfi sem undirliggjandi þátt til þess að skipuleggja tengslanet þó svo að CRM sé ekki nefnt beint sem aðferðafræði.

Viðmælendur vörðu talsverðum tíma í að ræða um forsendur fyrir skipulögðu tengslaneti. Meðal þess sem kom fram er að viðmælandi flokkar viðskiptavini kerfisbundið eftir mikilvægi. Það gerir Templeton líka í forsendum sínum fyrir stefnumiðuð viðskiptatengsl. Þetta er gert til að safna upplýsingum til þess svo að geta sinnt þörfum mikilvægra viðskiptavina. Þá kemur einnig fram hjá viðmælenda að hafa virka og kröftuga starfsþjálfun sem tæki til að viðhalda tengslum og annar nefnir hlutverk fræðslustjóra í þessu samhengi. Ein af meginforsendum hjá Templeton er einmitt þjálfun. Þó varlega þurfi að fara í því að draga ályktanir af örfáum svörum þá

eru vísbendingar um það að stjórnendur og sérfræðingar í íslenskum skipulagsheildum séu meðvitaðir um mikilvægi tengslaneta, forsendur og afurðir þeirra. Framtíðarsýn viðmælenda á tengslanet gefa til kynna að þau verði mikilvægari eftir því sem samfélögin verða stærri, flóknari og kannski sérhæfðari. CRM hefur þróast í kringum nákvæmlega þetta það er hvernig þjóðfélögin og viðskiptaheimurinn hefur verið að byggjast upp.

Í ljósi þessarar samantektar má halda því fram að lítið eða ekkert sé um skipulagt tengslanet að ræða og því séu ónýtt tækifæri skipulagsheildir til vaxtar með því að byggja upp skipulagt tengslanet.

6 Lokaorð

Segja má að svör við megin rannsóknarspurningunum sem lagðar voru fram sem grundvöllur að ritgerð þessari séu á einn veg. Sem svar við því hvort tengslanet skapi samkeppnisforskot hjá fyrirtækjum og/eða einstaklingum er ljóst að viðmælendur sjá marga kosti við skipulögð tengslanet. Kostirnir eru mun veigameiri en gallarnir að mati allra viðmælenda. Allir viðmælendur telja að tengsl hafi orðið fyrirtækjum þeirra til framdráttar. Hvort um raunverulegt samkeppnisforskot sé að ræða þá er ekki hægt að halda því fram nema með mælingum sem geta staðfest að svo sé. Það er líklega efni í meistararitgerð um efnið. Þegar seinni rannsóknarspurningin er skoðuð þ.e. hvort um mun sé að ræða á tengslaneti karla og kvenna, þá eru vísbendingar um það í samræmi við erlendar rannsóknir um að það sé verulegur munur þar á. Karlmenntinga nota tengslanet á mun skilvirkari hátt en konur.

Þetta verkefni hefur verið mjög lærdómsríkt og margt hefur breyst frá því ég hóf vinnu við það. Hvernig ég tók á verkefninu tók stöðugum breytingum þar sem verkefnið var frekar opið í byrjun sem ég var stöðugt að reyna að þrengja niður að ákveðnu marki. Þetta er mitt fyrsta rannsóknarverkefni og því margt sem kom á óvart við vinnu þess. Umfram allt hefur þetta verið áhugaverð vinna jafnt sem skemmtileg og mun án efa skila sér í reynslu sem nýta má í framtíðinni.

Að lokum vil ég þakka sérstaklega þeim Hrafnhildi Hreinsdóttur og Þór Steinari Ólafssyni sem voru tengiliðir mínir við verkefnið á meðan á því stóð. Ég vil einnig þakka leiðbeinanda mínum Hörpu Dís Jónsdóttur sem og meðleiðbeinanda Runólfi Smára Steinþórssyni fyrir góða handleiðslu þennan tíma. Síðast en ekki síst þakka ég sambýliskonu minni Unni Ósk Pálsdóttur fyrir veittan stuðning í þessu ferli.

Viðaukar

Viðauki A

Spurningarlisti sendur á viðmælendur

EINSTAKLINGUR & TENGLANET

1. Hvað er tengslanet í þínum augum? Hver er þín skilgreiningin á tengslaneti?
2. Hvemig gekk þér að eignast vini þegar þú varst yngri?
3. Fæðist maður með þá hæfileika að geta myndað tengsl eða þarf maður að mynda þau meðvitað?
4. Hefurðu farið á einhver námskeið eða annað til að auka færni þína í samskiptum/tengslum sbr. Dale Carnegie?
5. Ef svo er hvað hefur þú lært af því?
6. Er einhver munur á tengslaneti karla og kvenna?

STARF & TENGLANET

7. Hafa tengsl þín hjálpað þér í starfi?
8. Hvemig viðheldur þú tengslum þínum?
9. Notarðu Facebook, MSN eða því um líkt til að viðhalda tengslum?
10. Hvert telurðu að sambandið sé á milli tengsla og trausts?
11. Hvað telur þú að sé grundvöllurinn að góðum tengslum?
12. Er eitthvað sem þarf að varast við að nýta sér tengslanet?
13. Hefurðu nýtt þér eigin tengsl til eigin frama?
14. Hafa tengsl þín orðið þér og fyrirtækinu þínu til framdráttar?

FYRIRTÆKI & TENGLANET

15. Er skipulagt tengslanet í þínu fyrirtæki?
16. Myndirðu segja að fyrirtæki stæðu betur með eða án skipulagðs tengslanets?
17. Hvar í virðiskeðjunni myndirðu segja að tengslin kemur sér að mestu gagni?
18. Hvemig viðheldur þitt fyrirtæki tengslum?
19. Hverju sækist fyrirtækið eftir í tengslum/tengslanetum?

FRAMTÍÐARSÝN

20. Ef þú litur á tengslanet almennt, finnst þér edli þeirra hafa breyst á undanförmum árum?
21. En ef þú horfir fimm til tíu ár í tímann hvað heldur þú að gerist?

Viðauki B

Svör viðmælenda

Viðmælandi 1 : Forstöðumaður markaðsdeildar

Viðmælandi 2: Framkvæmdarstjóri

Viðmælandi 3: Forstöðumaður þjónustudeildar

EINSTAKLINGUR & TENGLANET

1. Hvað er tengslanet í þínum augum? Hver er þín skilgreiningin á tengslaneti?

Viðmælandi 1: Í mínum huga er það að hluta til svokallaður klíkuskapur en það er auðvitað miklu meira en sú skilgreining. Tengslanet er það net af fólki og fyrirtækjum sem þú kynnist á lífsleiðinni sem að er ákveðin þekking sem að maður er með og þú getur gripið til þegar þú þarft á að halda. Þetta (tengslanet) er að skapast alveg frá því að maður verður manneskja og ferð að tala og kannski bara um leið og þú ferð í leikskóla, þá býr maður til sitt fyrsta tengslanet og sumir eru svo lánsamir að eiga vini sem maður hefur kynnst snemma á lífsleiðinni og á alla ævi og það er partur af lífsleiðinni. Mér finnst þetta vera svona allsherjar vitneskja.

Viðmælandi 2: Eins og ég horfi á það, þá er það, hvernig... já á hóp aðila sem maður getur leitað til hvort sem það er innan fyrirtækja eða utan. Bæði leitað og fengið ráð sem og gefið þau. Að mörgu leyti getur tengslanet nýst manni í ákvörðunartöku í því að fá viðskipti eða láta í té viðskipti á móti. Sumir vilja meina það að tengslanet séu neikvæð en ég lít á þau sem jákvæð ef á annaðborð er með viðskiptasiðferði í lagi. Mín skilgreining á tengslaneti er fyrst og fremst sú að geta leitað til fólks með ráðgjöf. Viðskipti verða til af því að fólk hefur kynnst, náð að tala saman og skapað eitthvað traust í gegnum það að þið eruð meira en það að gera bara einhvern samning. Þú ert búinn að ná að tala um þjóðmálin og hvernig menn búa og fjölskylduhaginn yfir kaffibolla og búnir að ná að kynnast en þetta eru bara mannleg samskipti.

Viðmælandi 3: Það snýst um að þekkja fólk og búa sér til einhvern hóp af fólki sem að maður getur leitað til við ýmsar aðstæður

2. Hvernig gekk þér að eignast vini þegar þú varst yngri?

Viðmælandi 1: Ég á mikið af vinum og maður flokkar þá svolítið. Veit ekki hvort það sé hægt að segja þetta sé algilt en við skulum segja að þú sért með hring í kringum þig

sem þú getur kallað þína albestu vini og skilgreina þá þannig að þú myndir leggja sumt á þá en annað ekki og fer eftir þínum eigin persónulegu gildum í lífinu. Myndirðu biðja besta vin þinn um e-h sem þú myndir hugsanlega biðja kunningja þinn? Ég gæti spurt einhver sem að er svona „miðlungs“ kunningi um e-h sem hún myndi aldrei ætlast til að „besti vinur minn myndi segja mér. Segjum að ef ég væri að leita upplýsinga úti samfélaginu sem myndi koma fyrirtækinu til góða og ef að besti vinur minn hefði grun um það og væri ekki búinn að segja mér það þá myndi ég aldrei biðja hann um það. Þá vissi ég að það ætti að vera ósagt okkar á milli. En ég gæti kannski spurt einhver sem er ekki aðleg jafn nálagt mér um það. Það er ekki hægt að biðja bara kunningja um greiða og bara greiða og gert þeim aldrei neitt á móti. Þú verður að rækta þessi sambönd til þess að þau virki og það ekki er hægt að segja já ég þekkti þennan (vinur minn fyrir 20 árum) blessaður ertu til í að gera þetta fyrir mig. Persónulega er ég ekki sú týpa sem gæti spurt svoliðis. Það er líklega einhver mælistika á því hvort það sé hægt að biðja um eitthvað en í grunvallaratriðum í mannlegum samskiptum þá þarftu að rækta tengslanet þitt til þess að það virki og ef að málið er alvarlegs eðlis þá getur þú bara ekki beðið e-h.

Viðmælandi 2: Bara mjög vel. Ég átti töluvert marga vini. Ef ég horfi tilbaka þá var ég góður í íslensku, stærðfræði og ensku en meðal í hinu. Ef ég átti að koma fram og tala þá var ég mjög feiminn, það var algjör þína. Mér fannst það „töft“ en ég átti marga góða vini þrátt fyrir það en ég var frekar hlédrægur.

Viðmælandi 3: Bara mjög vel. Ég á ennþá sömu vinina síðan ég var pínulítill stelpa. Það er tiltölulega stór hópur, en skiptist eftir tímabilum. Ég á fjórar vinkonur sem að ég held miklum tengslum við þó að við séum að starfa við mismunandi atvinnugreinar. Svo á maður hóp sem maður kynntist þegar maður kom til Reykjavíkur. Maður leitar til þeirra sem maður veit að hefur meiri þekkingu á því sviði. T.d. maður er mikið í samskiptum við fólk og ég er búin að vera stjórnandi lengi og það koma upp mörg mál varðandi slík samskipti og maður veit að þessi gæti hjálpað manni með eitt og hinn annað. Með “bestu” vinina þá talar maður við þá um allt mögulegt og fær leiðbeiningar eða ábendingar um hvernig maður eigi að bregðast við og ábendingar um að maður ætti að gera hlutina öðruvísi.

3. Fæðist maður með þá hæfileika að geta myndað tengsl eða þarf maður að mynda þau meðvitað?

Viðmælandi 1: Ég kannski hef ekki verið dugleg við að mynda tengsl og það má gagnrýna það að ég hef ekki myndað tengslanet við þá sem gætu komið sér vel fyrir mig og minn starfsframa eða fyrir fyrirtækið mitt.. Þetta er partur af mínum gildum og „karakter“ og er heldur ekkert hrifin af fólki sem gerir það en aftur á móti er ég hrifin af fólki sem hefur mikinn hæfileika til þess að standa í „small talki“ ég á vini sem eru snillingar í því og gera það algjörlega frábærlega vel og maður hefur það aldrei á tilfinningunni að þeir séu að notfæra sér mann. Ég var vör við það þegar ég byrjaði í háskólanámi þá voru sumir mjög klókir að finna sér „partnera“ t.d. í hópavinnu sem að þeir myndu græða á með réttu og röngu. Þeir eru að gera e-h verkefni og þínir hæfileikar eru kannski í fjármálum og hann myndi bæta mig upp það er kostur.

Viðmælandi 3: Ég hugsa að ég hafi fæðst með það að geta áttað mig á fólki. Vitað að ég mætti segja þetta við þennan og hitt með annan. Var fljót að átta mig á því hvernig hver og einn var.

4. Hefurðu farið á einhver námskeið eða annað til að auka færni þína í samskiptum/tengslum sbr. Dale Carnegie?

Viðmælandi 1: Var á allskonar námskeiðum í gegnum tíðina. Komið í gegnum almennt nám og tengt vinnu sem hafa verið til að bæta samskiptatækni og hafa frumkvæði og koma fram. Eftir á að hyggja er að best að þekkja sjálfan sig og sína eigin styrkleika og vita hvar maður er góður og ekki eins góður og ég er hrifin á þeim kenningum sem eru ekki að einblína að styrkleiku og miklu meira út úr því að hafa og hvernig þú getur nýtt þá sem mest og frekar að finna fólk í samstarf við þig sem að bætir upp það sem þú ert lélegri fyrir. Mér finnst mjög gaman af fólki sem nýtir styrkleika sína.

Viðmælandi 2: Í gegnum grunnskóla, fjölbrautarskóla þá var ég mjög góður að skrifa ræður fyrir konuna mína en ég hefði dáíð ef ég hefði þurft að flytja þær sjálfur á þeim tíma en oft lenti maður í því að þurfa að kynna en ég átti alltaf frekar erfitt með það. Ég fór í Dale Carnegie fyrsta árið mitt hjá Símanum og var borgað af honum og ég lærði mikið af því. Það hjálpaði mér alveg gríðarlega. Núna t.d. líður mér hvergi betur en með 5-600 manns fyrir framan mig og þá ná ég að skína og er í stuði og þetta er fyrst og fremst bara æfing eins og flest annað í lífinu. Mér fannst klárlega vanta þjálfun í skóla varðandi svona námskeið á þeim tíma sem ég var í námi en mér finnst þetta vera búið að batna.

Viðmælandi 3: Já, fullt af námskeiðum og það er búið að hjálpa mér mjög mikið. Er búið að fara á nokkur Dale Carnegie námskeið og búið að vera leiðbeinandi á þeim nokkrum og það er að hjálpa mér mjög mikið í starfi.

5. Ef svo er hvað hefur þú lært af því?

STARF & TENGLANET

6. Hafa tengsl þín hjálpað þér í starfi?

7. Hvernig viðheldur þú tengslum þínum?

Viðmælandi 1: Sá stjórnunarstíll „Walking around“ sé rosalega góður með öðru að ég held að í dag erum við rosalega hrifinn af mjúkum gildum og öllu því sem predika það hafa rétt fyrir sér og það sé vænlegt til árangurs.

Viðmælandi 2: Ég viðheld tengslunum mínum á marga mismunandi vegu. Ég á stóran hóp kunningja og vina sem spila fótbolta og við hittumst reglulega, 3-4 sinnum á ári. Við fórum t.d. í óvissuferð um daginn og fórum í Hitaveitu Suðurnesja og drukkum bjór og svo fórum við í Þorramat og ýmislegt fleira. Síðan er ég kominn í rótarí og þar er ég að stækka tengslanetið. Þar er ég að kynnast fólki sem er eldra en ég og með öðruvísi reynslu úr lífinu. Rótarí fer þannig fram að það eru haldnir 20 mínútna kynningar í hádeginu og fólk borðar hádegismat saman. Síðan fer ég á samkomur þar sem er farið í eina sumarferð og jólaboð og fær þá öðruvísi sín á lífið og getur þá leitað til þeirra eins og ég var núna að bjóða mig fram í viðskiptaráð í fyrsta skipti og fékk mjög flotta kosningu og var kjörinn inni það. Þarna fór maður í tengslanetið og í gegnum mitt starf hef ég verið duglegur að heyra reglulega í fólki og spyrja hvernig gengur og er þjónustan okkar nógu góð og fleira í þessa veruna. Og eftir að ég varð forstjóri þá hef ég ekkert hætt þessu en aðeins aukið við þetta. Þannig að þegar ég gaf kost á mér þá gat ég sent tölvupóst á ansi marga og sagt ég er að fara í þetta á fullri alvöru og vill endurvekja tiltrú á viðskiptaráði og endurskapa traust aftur til almennings á viðskiptalífinu á Íslandi. Það gerðist í gegnum starfið: Maður er stöðugt að heyra í mönnum um hvað megi bæta.

8. Notarðu Facebook, MSN eða því um líkt til að viðhalda tengslum?

Viðmælandi 1: Já ég geri það og nota það ekki mikið og við höfum ekki aðgang að því í vinnunni. Það hefur ekki breytt mínum tengslum mikið en við skulum segja það að

ég hef endurnýjað tengsl við gamla félagi sem að búa langt í burtu eða misst tengsl við og nú finnst mér gaman að því að fylgjast með hvað þeir eru að gera og að því leitinu til finnst mér það vera skemmtilegur samskiptamáti og mér finnst hann líka geta verið ógeðslega leiðinlegur ef að fólk þarf endilega að vera með e-h predikanir. Mér finnst miklu skemmtilegra þegar fólk segir hvað það er að gera. (Innskot): Eru e-h samskipta forrit sem þið notið hér? Við erum að nota Lotus Notes þar sem það er svona „sametime“ en það er ekkert rosalega mikið notað. Við tölum meira saman hérna, löbbum um og svona. En við erum með eins og MSN og svoleiðis (Same Time) og nota MSN svolítið svona utanhúss.

Viðmælandi 2: Já ég nota Facebook. Ég er reyndar ekkert brjálæðislega virkur en ég skráði mig inn 1. Júlí í fyrra og ég er kominn með 400 vini þar og helmingurinn þar eru líklega starfsmenn X og svo eru þar í bland; gamlir vinir, kunningjar og kærustur. Svo er ég líka skráður á LinkedIN sem er svipað og Facebook nema þetta er eingöngu drifið út frá viðskiptalífínu. Þar setur maður inn CV og starfsferilskránnu og maður getur haft samskipti við fólk og komið á tengslum.

Viðmælandi 3: Við hittumst mjög mikið og vinnum saman að ýmsum verkefnum. Ég er á millilandarsviði og við hittumst einu sinni í viku. Síðan eru náttúrulega allir staðsettir í sama húsinu og auðvelt að hittast á. (Innskot): Eru e-h samskipta forrit sem þið notið hér? Við notum tölvupóst og í Lotus notes notum við svona „Same Time“ spjall sem við notum heilmikið. Svo notum við Facebook líka og erum margir vinir hér innan fyrirtækisins en það er bannað að nota það í vinnunni. Svo var Msn notað eitthvað en það datt niður eftir Same Time forritið.

9. Hvert telurðu að sambandið sé á milli tengsla og trausts?

Viðmælandi 1: Ef við skilgreinum það að tengsl/tengslanet séu byggð á þekkingu og byggð á samskiptum þá ertu búinn að afla þér einhverrar þekkingar í gegnum samskiptin og hvernig viðkomandi er og búa þér til ímynd sér er annaðhvort traust eða ekki traust. Eftir því sem þú hefur meiri tengsl því meira treystirðu því. Ég held það sé jákvæð fylgni þar á milli. Þú getur alveg verið í samskiptum við einhvern aðila og jákvæðum nótum en þú myndir kannski ekki treysta honum fyrir aleigu þinni.

Viðmælandi 2: Ef að ég bregst trausti manna á einhvern hátt eins og í mínu tengslaneti þá hafa aðilar spurt mig er þetta í gangi hjá ykkur og útaf viðkvæmni viðskiptanna þá gerði ég einu sinni þau mistök að ég sagði nei þetta er ekki í gangi. Ég því miður

þurfti að segja ósatt við viðkomandi en af því að þer þá mikla virðingu fyrir honum að þegar ég gat opinberað sannleikan þá hringdi ég í hann og útskýrði málið fyrir honum. Traustið beið smá hnekki og við erum búnir að byggja það uppá nýtt af því að ég kom hreint fram og útskýrði fyrir honum af hverju ég gat ekki sagt honum þetta á sýnum tíma og við urðum sammála um það að hann myndi ekki spyrja mig svona spurninga frammar og setja mig í þá stöðu að þurfa að segja honum ósatt.

Viðmælandi 3: Þú verður að treysta þeim sem eru í tengslanetinu og þú leitar aldrei til neins sem þú getur ekki treyst. Samskipti við slíka menn eru bara á yfirborðinu.

10. Hvað telur þú að sé grundvöllurinn að góðum tengslum?

Viðmælandi 3: Traust, virðing, heiðarleiki og að þú getur verið viss um að þú getur treyst og ef það er leitað til þín þá viltu að þér sé treyst. Maður veit að fólk er ekki að koma til manns bara eins og starfsmenn, þeir eru ekkert að koma með einhver persónuleg mál til síns yfirmanns ef að hann treystir honum ekki. Það er mjög mikilvægt að starfsmenn geri það því það getur oft skýrt ýmis konar hegðan og ýmislegt sem annars væri gjörsamlega óskiljanlegt.

11. Er eitthvað sem þarf að varast við að nýta sér tengslanet?

Viðmælandi 1: Áður en ég fór í háskóla því ég fór ekki í Háskóla beint eftir menntaskóla þá saknaði ég þess því ég var í menntaskóla út á landi og síðan þegar ég fór á vinnumarkaðinn hér í Reykjavík þá fannst mér ég vanta ákveðið tengslanet. Ég var ekki úr Versló né MH og mínir samstúdentar úr menntaskólanum á Akureyri dreifðust miklu meira þó svo að ég hafði mjög gott tengslanet þaðan þá var það ekki það sama. Það jafnaði sig svo þegar ég fór í Háskóla því ég myndaði nýtt tengslanet þar og það er kannski eitt af því mikilvægasta sem er gert og er kannski ekki gert jafn mikið af því í grunnskólum að tala um gildi vináttunnar og maður er manns gaman og það er meira not af vinum þínum heldur en að fara í party og á pöbbinn því einhvern tímann verða allir stórir og fara í vinnu og öðlast einhverja sérþekkingu sem er önnur en þín þekking. Þannig að ég myndi vilja sjá að þetta kæmi meira inni skólana hvað þetta skiptir máli og um leið þá er enginn 100% mannþekkjari og einhver sem ég hélt að ég gæti treyst ég gerði það ekki en auðvitað er það bara lífsreynsla manns „ce la vie“ ákveðinn heiðarleiki og grunnildi mikilvæg eins og öll samskipti í lífinu.

Viðmælandi 2: Að ef að menn eru að mynda einhver tengsl í vafasömum tilgangi þá er það eitthvað sem þarf að varast. Þessar hættur sem íslenskt þjóðfélag er búið að fara í gegnum. Ég held að það hafi verið of samofin klíka manna sem að talaði í ofmiklum jákúr og trúði því að það gæti ekkert illt hent þá og voru ekki nógu sjálfgagnrýnir. Það er hættan við tengslanet að menn verði og miklir „Já” menn saman. Svo aftur á móti er ekkert víst að nema þínulítið brot af þessum mönnum hafi verið með eitthvað vafasamt í gangi en þeir drógu allt íslenskt viðskiptalíf með sér.

Viðmælandi 3: Maður verður að passa sig að fara ekki yfir línuna. Maður má ekki taka of mikið inná sig og búa sér til smá verndarhjúp.

12. Hefurðu nýtt þér eigin tengsl til eigin frama?

Viðmælandi 1: Fyrst þegar ég sá þessa spurningu þá hugsaði ég nei ég hef ekki gert það en síðan hugsaði ég það hafa allir gert það að einhverju leiti. Ég byrjaði að nefna það að það er til eitthvað sem kallast klíkuskapur og við búum á landi þar sem allir þekkja alla í sinni víðustu mynd, lítið samfélag að bara það að.. við skulum segja að þú sért að ráða í stjórnunarstöðu og þú færð hóp af umsóknum og búinn að flokka þær eitthvað niður og þú byrjar að hringja. Þú hringir í þitt tengslanet, þekkirðu þennan og hann var að vinna hjá þessu fyrirtæki? Nei ég þekki hann ekki en vinkona mín.. maðurinn hennar vann með honum. Áður en þú veist af þá ertu búinn að afla þér þekkingar um viðkomandi í gegnum tengslanet. Þetta er það sem er kannski gott við íslandi og líka slæmt og þú kemst kannski ekki í gegnum e-h umræðu sem er ósanngjörn. Varðandi eigin frama þá var ég ráðinn inn í þetta fyrirtæki fyrir 14 árum síðan af manni sem er frá Akureyri eins og ég og hann þekkti til fólksins míns og ég veit ekki hvort ég átti þátt í því sjálf en ég er viss um að það hjálpaði til að ég fékk þetta starf. Hverja einustu mínútu er maður að efla tengslanet sitt og maður er í stanslausum samskiptum við starfsmenn og yfirmenn. Vonandi verður það þér til frama á einhvern hátt.

Viðmælandi 2: Þegar ég var ráðinn framkvæmdarstjóri hjá fyrirtækinu fyrst þá fann ég það að ég var kominn á stað í lífinu þar sem ég var til... **illa orðað!**

Viðmælandi 3: Maður hefur gert það. Með því að átta sig á því hvað viðkomandi sækist eftir ef maður vill koma e-h málum eða slíkt þá gerir maður e-h sem fellur í kramið hjá viðkomandi.

13. Hafa tengsl þín orðið þér og fyrirtækinu þínu til framdráttar?

Viðmælandi 1: Eins og í mínu starfi sem er í samskipta og markaðsmálum að ég notfæri mér mjög mikið mitt tengslanet til þess að afla mér upplýsinga sem eru að gerast í samfélaginu og óbeint (ekki beinar markaðsrannsóknir) og ég er kannski að taka púlsinn á því hvað sé sagt um fyrirtækið mitt út í bæ eða hvað er samkeppnin að gera, hvað er að gerast á auglýsingamarkaðinum og hvað er samkeppnin að gera þar. Þannig að ég tel það að mitt tengslanet hafi bæði komið mér og mínu fyrirtæki til framdráttar því ég get þá komið með allskonar „know how“ sem ég tek e-h staðar annarsstaðar og það er alveg sama hversu fullkominn þú ert, þá veistu ekki allt og þú getur ekki haft alla sérfræðinga í vinnu og núna eftir kreppuna þá erum við svo fá og þá kaupir ég sérþekkingu úti í bæ. Ég er með almenningatengslafyrirtæki og auglýsingastofu sem vinna fyrir mig og þú notar þeirra sérfræðiþekkingu sama hvar það er í samfélaginu. Þú ert alltaf að hala inn einhverjar upplýsingar. Og alls ekki neikvætt. Já okey er núna Talsmannsauglýsingar vinsælar, hugsa það ef ég ætla kannski að breyta auglýsingastefnunni minni. Þannig að maður er alltaf að reyna að pikka upp e-h í kringum sig.

Viðmælandi 2: Starfið sem ég er í hefur snúist um hvernig tengslanet mitt kemur fyrirtækinu mínu til framdráttar. Ég er að fara í rótarí til að stækka tengslanetið og kynnast öðru fólki og það nýtist fyrirtækinu mínu. Svo er það líka fyrir sálina að fá örðuvísi vinkla á lífið.

Viðmælandi 3: Það hefur orðið fyrirtækinu mikið til framdráttar. Kúnninn og starfsmennirnir eru hérna, við erum hérna fyrir viðskiptavininn og ef hann væri ekki til þá væri ekkert fyrirtæki. Að skapa tengsl bæði til starfsmanna ytri viðskiptavina og innri það skiptir öllu máli og við þurfum að þekkjast til að mynda svona keðju. Ég held að vitund fólks hafi aukist á tengslaneti, það er sífellt verið að reyna að koma því til allra starfsmanna. Menntun skiptir líka miklu máli og er orðin miklu víðtækari enn hún var. Við bjóðum uppá meiri menntun og styrkjum til þess.

FYRIRTÆKI & TENGLANET

14. Er skipulagt tengslanet í þínu fyrirtæki?

Viðmælandi 1: Reglulegir fundir, hittast reglulega... Já, ég held við séum með mjög öflugt tengslanet hérna. Við erum með fræðslustjóra sem passar mikið uppá þetta. Núna þá erum við núbúinn að fara í gegnum markamiðssetningu þar sem hver og einn

starfsmaður tók þátt í því þetta eflir tengslanetið. Forstöðumennirnir sem eru eitthvað um 16, við hittumst nokkrum sinnum á ári, förum út úr húsi og ræðum málin á öðrum vettvangi heldur en bara hér í vinnunni. Það er ýmislegt hér eins og klúbbar, starfsmannafélag og ýmislegt gert til þess að halda tengslanetinu virku og ég held að það sé afar mikilvægt sérstaklega í fyrirtæki sem þessu (við erum með fjölbreytt fyrirtæki) Skrifstofufólk og svo erum við með verkafólk á bakkanum sem er að vinna allt öðruvísi störf og kannski er skörunin ekki mikil en við getum ekki án hvors annars lifað þannig að við verðum að öðlast skilning á störfum hvors annars og bera virðingu fyrir því. Við borðum í sama matsalnum. Þekkjumst kannski í sjón en það er fjarlægð í störfum og landfræðilega, því þeir eru þarna niðri... þannig að það er mikilvægt að hittast og skiptast á skoðunum. (Innskot): Hvað eruð þið mörg sem starfið hjá ft? 500 manns á Íslandi. 350 í Reykjavík. Voða mikið sama fólkið sem hefur áhuga á tengslanetinu, sumir hafa mikla þörf og aðrir ekki. Lang flestir fara á árshátíðina og þá mæta meirihluti starfsmanna.

Viðmælandi 2: Það er skipulagt að einhverju leiti útfrá skipulagi fyrirtækisins. Við erum að stefna í ákveðna átt og við erum með mjög skýra framtíðarsýn og markmið. Skýra aðgreiningu á fyrirtækjamarkaði og einstaklingsmarkaði. Ég reyni að skipuleggja fyrirtækið útfrá þeim markmiðum sem að eru sett þannig að allir séu á leiðinni í sömu átt. Síðan gerist það alltaf að það myndast óformlega tengslanet þess á milli líka og það gerir vinnustaðin sterkan og það verður svona eins og fjölskylda og ef að tengslanetin eru ekki klíkur heldur tengslanet vegna þess að fólk eru vinir í vinnunni en það eru allir á leiðinni í sömu átt hinsvegar. Ef að tengslanet eru hugsuð til að koma einhver valdaklíku að þá er klárt að sá sem er toppurinn í fyrirtækinu er ekki að tryggja sátt um það að allir séu að stefna í sömu átt. Það er því mitt hlutverk að allir stefni í sömu átt og eru með sömu markmiðin. Ég orða þetta oft þannig að fólk eru í sama bátnum á leið í sömu átt og fólk má rífast og gagnrýna við ákvörðunartöku en þegar ákvörðun er tekin þá er farið í sömu átt. Það hefur gerst innan fyrirtækisins að fólk séu í mismunandi bátum og voru ekki með forstjóra sem er að leiða fólkið í sömu átt (kemur inná það sem þarf að varast við tengslanet!). Ef að tengslanetið er sett upp í mismunandi tilgangi þá þarf að brjóta það upp og getur þurft að reka stóran hluta af fyrirtækinu ef að menn eru að vinna fyrirtækinu af skaða af einhverjum hætti.

Viðmælandi 3: Já, fundarhöld þar sem við miðlum og vinnum saman að ýmsum verkefnum.

15. Myndirðu segja að fyrirtæki stæðu betur með eða án skipulagðs tengslanets?

Viðmælandi 1: Það þarf að vera skipulagt tengslanet með einhverjum hætti og hlúa að því og hafa það markvisst en ekki handahófskennt. Við reynum að mynda tengsl markvisst útávið vegna þess að við erum líka að stunda flókinn business (flókin pappírsvinna/lagalega/tryggingarlega). Þannig að eftir því sem viðskiptavinurinn er upplýstari og eftir því sem við erum upplýstari um þarfir viðskiptavinarins því betur getum við þjónað honum og við höfum markvisst gengið í það. Það kemur í gegnum okkar sölustýringu þar sem við erum að skilgreina okkar viðskiptavini eftir því hvað þeir eru stórir og hversu mikil viðskipti þeir hafa við okkur og við höfum markvisst boðið þeim í heimsókn og sýnt þeim okkar starfsemi og kynnt þeim okkar fyrirtæki. Við höfum farið í heimsókn til þeirra. Þetta er í stefnu fyrirtækisins að kynnast viðskiptavininum vel.

Viðmælandi 3: Já með. Það er algjörlega nauðsynlegt að hafa svona tengslanet. Því ef það væri ekki til staðar þá væri ég að vinna e-h sem mér dytti í hug og e-h annar að vinna eitthvað sem honum dytti í hug. Þetta er í rauninni hluti af stefnumótun (þ.e. tengslanet).

16. Hvar í virðiskeðjunni myndirðu segja að tengslin kemur sér að mestu gagni?

Viðmælandi 1: framhald af spurningu 15: Er eitthvað svið sem sér um það? Já við sjáum um það (s.s. markaðs og samskiptadeild). Við erum tvær í markaðsdeildinni en vorum fimm. Helmings minnkun í innflutningi útskýrir það. Maður verður að draga úr í samræmi við það.

(Innskot): Hvar í virðiskeðjunni myndirðu segja að tengslin kemur sér að mestu gagni? allstaðar vel. Mismikið og missýnilega því við sjáum það mest á markaðs og söludeildunum. Ef við horfum innávið, þá fyrir fimm árum þegar við fluttum inni þetta hús þá var algjör sprengja í innflutningi á þessum tíma og mikið álag. Það var að kynnast nýju húsi og nýjum verkferlum og svo var það alveg brjáláð að gera og svo komu einhverjir hnökrar í starfseminni eins og t.d. náðum við ekki að anna símaeftirspurn, og við afhendingu vöru o.fl. Það fyrsta sem við gerðum þá var að láta deildirnar hittast reglulega og láta þær ræða sín á milli og þar með leystust fullt af

vandamálum. Þannig að ég held að þetta sé alls staðar mikilvægt og mjög mikilvægt í svona innri markaðssetningu í fyrirtækjum almennt

Viðmælandi 2: Það sem að hefur nýst þessu fyrirtæki best þá er það á fyrirtækjamarkaðinu. Þá kemur tengslanet sem... endurtekning!

Viðmælandi 3: Við erum í þjónustufyrirtæki og erum að hugsa um viðskiptavinin og þetta er tiltölulega stór keðja hér hjá okkur.

17. Hvernig viðheldur þitt fyrirtæki tengslum?

Viðmælandi 2: Við höldum árshátíð og hreingerningardaga fyrir allt starfsfólk X sem eru 700 talsins. Starfsmannafundur á 2 mánaða fresti og segi þar mun meira en ég hef sagt... Síðan er ég með stjórnandateymi og fer í ferð sem við erum með skipulagða ferð og síðan gert eitthvað skemmtilegt í lok dags. Virk og kröftug starfsþjálfun og hafa verið í átta ár í röð að hækka sig.

18. Hverju sækist fyrirtækið eftir í tengslum/tengslanetum?

Viðmælandi 1: Ef við förum í fræðin í því þá sækjumst við eftir því að brúa þetta bil sem er á milli væntingar og vörunnar sem þú ert að selja. Við erum að reyna það að það sé ekkert bil þarna á milli þannig að kúnninn fái það sem hann væntir að fá. Og þá verður mikil ánægja og auðvitað er ekki hægt að stjórna væntingunum fullkomlega því hún verður til á margan hátt. Því betur sem þú þekkir viðskiptavininn og hann þekkir þig því meiri líkur eru á því að þú getur uppfyllt væntingar hans. Síðan verður maður að hafa umgjörð utan um þessi tengsl. Það hafa verið fjölmörg sérhæfð kerfi sem hafa komið á markaðinn á seinustu tíu árum og mörg börn síns tíma. Fyrstu kerfin sem komu á markaðinn voru rosalega flókinn og svakalega erfið í innleiðingu og fyrirtækin fóru á annan endann við að reyna að innleiða svona sérhæfð kerfi. Fyrirækjum mistókst í mörgum tilfellum og menn eru að sjá það núna að í dag að það er hægt að gera þetta á tiltölulega einfaldan hátt. En það verður að gera það og ef þú skipuleggur ekki samskiptin við viðskiptavinina þá hefurðu í rauninni ekkert og sérstaklega fyrir þjónustufyrirtæki sem er ekki að selja áþreifanlega vöru t.d. er fyrirtækið búið að selja 10 kassa Cherrios í morgun þá er alveg svakalega mikilvægt að hafa stjórn á þessum tengslum og halda utan um þau. Þú ert með ákveðinn kúnnahóp, þú skiptir honum upp eftir „kríteríum“ og síðan segirðu við sölufólkið ég vil vita þetta og þetta um samskiptin og aðra „nice to know“ hluti sem gætu komið sér vel seinna. Segjum sem

svo að þú skráir kúnna að hann sé hestamaður svo kemur upp útflutningur á hestum. Lætur hann vita og hann gæti þá notað það. Síðan eru líka upplýsingar „need to know“ eins og t.d. að sölustjóri setji upp að allir A viðskiptavinir verði heimsóttir einu sinni í mánuði. Svo getur hann fylgst með því í gegnum einhver kerfi sem heldur utan um tengslin. Þetta eru söludeildir að gera að skipuleggja tengsl á milli birgja og viðskiptavini. Þetta er eins og með krakka.. ef þau eru rosalega góð að leika sér þá talar enginn við þau, en um leið og þau verða óþekkt þá talar engin við þau. Hvaða skilaboð gefur þetta barninu? Jú það verður óþekkt. Það er alveg sama með kúnnana ef þeir eru rosalega góðir og aldrei neitt vesen á þeim þá hefur þú aldrei samskipti við þá en þú ert alltaf að tala við kúnnann sem er alltaf í fýlu tuðandi yfir fimmkallinum. Maður þarf að passa þetta.

Viðmælandi 3: Já gagnvart viðskiptavinum og starfsmönnum er þessi tryggð. Að starfsmenn séu að vinna að heilum hug það sem skiptir fyrirtækið máli. Til þess að gera viðskiptavinina ánægða þá þarftu að vera með ánægt starfsfólk sem er raunverulega að vinna að hagsmunum fyrirtækisins og viðskiptavinarins og það er verið að leita eftir þessu samspili.

FRAMTÍÐARSÝN

19. Ef þú lítur á tengslanet almennt, finnst þér eðli þeirra hafa breyst á undanförnum árum?

Viðmælandi 1: Þau verða alltaf mikilvægari og mikilvægari og eftir því sem samfélögin verða stærri, flóknari og kannski sérhæfðari þá verða þau mikilvægari. Ýmislegt sem við erum að ganga í gegnum núna þá vona ég að við lærum að reynslunni og förum í gegnum gildin okkar varðandi auðæfi og samkeppni. Markmið í sambandi við tengsl: við getum fullyrt það að við séum með það mikla sérfræði þekkingu að þú sem viðskiptavinur sjáir þér hag við að skipta við mig. Útaf þínum „business“ dæmi: þú ert að flytja inn pakka af matvöru og þú gerir samning við mig um að geyma það hér í vöruhúsinu hjá mér. Ég er með kerfi sem heldur utan um vörunar og ég get sett upp líkön hvað þú þarft að panta inn ört frá þínum birgja erlendis og hvað varan er komin á síðasta söludag eða hvenær þú þarft að hafa útsölu til að koma henni út eða sent þér línurit um nákvæmlega eftirspurn eftir þessari vöru og eitthvað svona.. Þannig að það sé nú eitthvað „value added“ fyrir þig ekki bara

svona talið í krónum og aurum heldur það kemur einhver virðisauki við að skipta við mig. Það gerist þannig að við tölum saman og kynnumst og lærum inná þarfirnar og þá get ég búið til virðisauka fyrir þig. Það er náttúrulega það sem við erum að stefna að að gera það betur og betur.

20. En ef þú horfir fimm til tíu ár í tímann hvað heldur þú að gerist?

Viðmælandi 2: Að einhverju leiti verður athyglisvert að sjá hvernig tækni hefur áhrif á tengslanetsmyndun. Hér bendir Sævar mér á tölvuskjáinn sinn sem segir að hann geti talað við fólk annarsstaðar í heiminum eins og þeir séu við hliðin á honum.

Viðmælandi 3: Tengslin eiga eftir að aukast, sérstaklega eftir hrunið. Starfsfólk er ánægðara að hafa vinnu yfirhöfuð og að það skipti máli að gera hlutina vel. Það er verið að ráða inn fólk með meiri menntun enn áður og skilar sér allt í aukinni þekkingu og að starfsmenn séu meðvitaðri um að við séum hér fyrir kúnnann.

Viðmælandi 1: Sumir halda að þeir séu ekki með tengslanet. En það eru allir með tengslanet að einhverju marki. Sumir eru „introvert“ með fáa vini en þá með sterkari vini og sumir sem eiga mikið af vinum eða kunningjum. Þú verður að rækta þessi tengsl.

Það sem má bæta... blómaverslun.. tala við vinkonu sína nýta þau 37:30 ágætis punktur um að nýta tengsl í stað þess að tala við jón jónsson

21. Er einhver munur á tengslaneti karla og kvenna?

Viðmælandi 1: Ég held að þau séu sannanlega öðruvísi og vegna þess að oft eru gildismat kvenna öðruvísi en karla og þar af leiðandi kannski tengslanet þeirra líka. Ég veit ekki hvort það er klisja en ég held samt að karlar séu duglegri við að nýta sér sitt tengslanet heldur en konur, kannski ekki síst sér til framdráttar og kannski ófeimnari við að nýta sér þau (kannski er ég svolítið að alhæfa, ég viðurkenni það). En ef við lítum tilbaka til seinustu 5-10 ára þar sem fjármálageirinn óx svona gífurlega ég held að hann hafi verið rosalega tengslanetsvæddur á karlahliðina og ofsalega sterkt tengsl sérstaklega innan fjármálageirans á milli manna ekki bara samkeppnislega séð heldur líka til að koma sér áfram og kannski ekki alltaf til góðs og jafnvel stundum alveg á gráu svæði hvort það sé verið að fara út fyrir lagaleg mörk og pottþétt siðferðisleg. Ég er ekkert að segja að það séu bara karlmenn sem hafa gert það, og það hafa líka verið

konur en það segir sig sjálf að hlutfallið að körlum og konum í fjármálageiranum var þannig.

Ég held að við konur séum ekki nógu duglegar við að nýta tengslanetið til að koma okkur til framdráttar. (Innskot): Það er kannski ekki munur á stærðinni heldur notkuninni? Já ég held að það sé frekar þannig. Ég held að við eigum alveg jafn marga vini og jafnvel fleiri en þeir eru kannski með hádegisklúbb þar sem þeir hika ekki við að láta e-h hringja og toga í spotta fyrir sig. Við konurnar erum ekki alveg nógu duglegar við það svona „lobbyisma“, við kunnum það kannski ekki.

Viðmælandi 2: X er fyrrum karlaveldi og þeir stjórnðu því í áratugi. X var tæknidrifið fyrirtæki með mikið af verkfræðingum og það voru nánast eingöngu karlmenn sem fóru í það nám. Núna á örfáum árum er það búið breytast að í framkvæmdastjórn X er jafnt hlutfall karla og kvenna og jafnt í stjórn sem og forstöðu- og deildarstjóra stigi. Þetta hefur orðsakað það að ég er dreginn á ráðstefnur þar sem konur tala um hvernig eigi að tryggja jafnræði hjá konum og körlum. Um daginn var mjög góð ráðstefna þar sem það var boðið til ráðstefnunnar með þeim hætti að ef kona og karl kæmu saman þá yrði borgað fyrir einn. Í fyrsta skipti tókst konunum að halda ráðstefnu þar sem það var ekki 95% af þeim sem mættu eingöngu karlar. Þetta hefur verið að áliti margra kvenna sem hafa talað við mig gallinn sem að konur hafi ekki verið jafn tilbúnar að mynda sér tengslin og fara í hléi og ganga að einhverjum og segja “blessaður manstu ekki eftir mér?” og ræða málin. Karlar hafa verið meira tilbúnir í þetta, ég afgreiddi á einum fundi einhverja 9-10 forstjóra og ég get núna rætt við þá núna t.d. sameiginleg hagsmunamál fyrirtækjanna. Konur síðustu 3-4 árin þá hafa þær áttað sig á þessu og þess vegna hefur verið til FKA og allt þetta. Þær eru byrjaðar að búa til mótvægi, sem er nauðsynlegt, þangað til að við förum að sjá alvöru blöndun á þessu sem að við vorum að sjá á þessari ráðstefnu. Konur eru jafnmisjafnar og margar og kallar allt þetta brölt hjá konunum “konur og kjaftæði” á meðan ég er að mæta á ráðstefnu og segja þið verðið að kýla á þetta. Þó ég sé almennt á móti boðum og bönnum að hálfu ríkisins þá er ég þess skoðunar að það eigi að þvinga það í gegn tímabundið að konur fái jafnskipt í stjórnir. Þetta skiptir allt máli varðandi tengslamyndum sem er svolítið karladrífín í dag en þarf að vera meira jafnvægi í.

Viðmælandi 3: Konur verða nánari en karlar. Við förum ekki í einhverja veiðitúra útaf viðskiptunum endilega. Ekki öðruvísi en að við séum búin að átta okkur á því að þetta sé eitthvað sem við viljum eyða tímanum með og í. Mín tilfinning er sú að karlar séu meira í viðskiptunum og konurnar meira að búa til eitthvað sem varir.

Heimildaskrá

- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press Inc.
- Cross R., Thomas, J.R. og Light, D.A. (2009). How „Who You Know“ Affects What you Decide [Rafræn útgáfa]. *Sloan Management Review* 50 (2), 35-42.
- Davidson, M. (2000, febrúar). *Interview: Producing a Reaction Through Design*. Sótt þann 16. febrúar 2010 af <http://www.mikeindustries.com/blog/archive/2000/02/elementk-interview>
- Earnst, D. og Bamford, J. (2005). „Your alliances are too stable“ [Rafræn útgáfa]. *Harvard Business Review*, 83 (6), 133 - 141.
- Emmerik, H.V., Euwema, Martin.C., Geschire, Myrthe., og Schouten. M. (2006). Networking your way through the organization: Gender differences in the relationship between network participation and career satisfaction [Rafræn útgáfa]. *Women in Management Review*, 21 (1), 54 - 66.
- Gylfi Magnússon. (2005). Hagfræði Trúverðuleika. *Glíman*, 2, 21 - 35.
- Holmen, E., Pedersen, A.C. og Torvatn, T. (2005). Building relationships for technological innovation [Rafræn útgáfa]. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1240 – 1250.
- Klerk, S. De. og Kroon, J. (2008). Business networking relationships for business success [Rafræn útgáfa]. *South African Journal of Business Management*, 39 (2), 25 – 35.
- Martella, R.C., Nelson, R. og Marchand-Martella, N.E. (1998). *Research Methods, learning to become a critical research consumer*. Boston: Allyn and Bacon.

- McManaman, Y. (2010, janúar). *Pros and cons of Business Networking*. Sótt 10. Febrúar 2010 af <http://oneclickva.com/pros-cons-of-business-networking/>.
- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary* (16. Útgáfa)(1996). Springfield, MA: Merriam-Webster.
- Muthusami, S.K. og White, M.A. (2006). Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance [Rafræn útgáfa]. *Journal of Business Research*, 59 (7), 811 – 819.
- Parvatiyar, Atul. Sheth, N. Jagdish. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline [Rafræn útgáfa]. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1 – 34.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Porter, Michael E. (1998). Clusters and the new Economics of Competition [Rafræn útgáfa]. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77 – 90.
- Tarnowska, I og Singelton, T. (2010). Take Networking to the Next Level [Rafræn útgáfa]. *Strategic Finance*, 91 (8), 19 – 61.
- Þingskjal 752. (2009 – 2010). Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög (eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn). *Alþingistíðindi A-deild*, 71. Sótt þann 5. maí 2010 af <http://www.althingi.is/altext/138/s/0752.html>.