

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
<i>Version 2003-04-04 av</i>	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Turism för rika – Ett nätverksperspektiv	3
Sammanfattning	3
Bakgrund och problem.....	4
Syfte	5
Metod	5
Grund för analysmetod för insamlat material	8
Metod och bakgrund LTТА – Lutsen-Tofte Tourism Association.....	9
Enkät till Ely	9
Teori.....	10
Vad är ett nätverksperspektiv?.....	10
Försiktig definition av framgångsrika nätverk.....	12
Lutsen-Tofte Tourism Association (LTТА)	13
Institutionella och naturliga förutsättningar	16
Att man finns.....	17
Var man finns.....	17
Varför man finns	18
Hur man finns	18
När man finns.....	19
Om organisationen – enkät svar hitintills	19
Slutsatser.....	20
Diskussion.....	20
Tack.....	21
Referenser	22
Elektroniska källor	24

Diagram, Tabell och figurer

Diagram 1: Utgifter för ”normal-turisten” i Norra Minnesota

Diagram 2: Utgifter för ”normal-turisten” i Sverige

Diagram 3: Vilka typer av organisationer finns

Diagram 4: Priser på boende LTТА

Tabell 1: NLTA Lodging Tax 1995-2001

Tabell 2: Fakta om Norra Minnesota

Tabell 3: Fakta om Minnesota och USA

Tabell 4: Förutsättningar för företagande och bakgrundsdata i Minnesota

Figur 1: Karta av Region of Arrowhead

Turism för rika – Ett nätverksperspektiv

Doktorand

Ossi Pesämaa

ossi.pesamaa@ies.luth.se

Sammanfattning

Den här rapporten sammanfattar intryck av sex framgångsrika turismnätverk i Norra Minnesota. Rapporten ingår som en del i en bredare studie som syftar till att ”identifiera, beskriva och förstå framgångsrika¹ turism² nätverk³ i petrifiera⁴ regioner”. Ramen för denna studie syftar till att på basis av enkätstudier, observationer, intervjuer och sekundärdata ge en bild av hur fokuserad turismsatsning kan bidra till en hållbar samhällsutveckling i en region som av urbanisering och industriellt skifte skapar ekonomiska strukturella hål/sår. Rapporten anvisar uppdrag och idéer som möjligen kan uppfattas om etiskt eller moralisk diskutabla, till exempel etablering av casinoverksamhet men som också kan tjäna som bränsle för en utvecklad och framgångsrik turism. Studien uttröner källor till framgång till exempel i vilken utsträckning komplementär företag kan upprätthålla en uthållig framgångsrik turism. Observationerna kanaliseras i denna rapport ut med praktiska exempel på hur olika nischer tillsammans skapar en rik variation som är inbyggd i ett komplext system av företag. Enkäten ligger till grund för rapporten som syftar till att klarläggas relationer och hur systemen av relationer är uppbyggda. Enkäten jämför företagets motiv för att initialt gå med i nätverk; hur en framtida nätverkspartner väljs; och slutligen hur nätverket fungerar idag. Enkäten kan således

¹ Framgång kan identifieras genom mätbara data såsom ökad försäljning, vinst eller ett ökat antal anställda (Kaplan och Norton, 1999) men även förstås utifrån överlevnadsförmåga (Axelrod, 1984; Nelson och Winter, 1982) Nelson och Winter (1982) menar att traditionell ekonomisk teori ofta förlitar sig på modeller som klarar matematiska och strikta antaganden som kan preciseras i en modell, men har ofta också endast ett förklaringsvärde som klarar generaliseringar på låg mikronivå utan större framgång för komplexa fenomen. Denna studie ansluter sig till samma anda på en vid grund förstå vad framgång, baserar sig på, utan att för den skull ge avkall på de krav som finns på hur en modell och definition av framgång sätts upp. Studien försöker därför trycka på framgång som överlevnad, eftersom glesbyggda regioner ofta lider av en nedåtgående trend på grund av urbanisering och/eller industrialiseringsskiftet (Pettersson, 2002). Min övertygelse är utifrån ett nätverksperspektiv att framgång ofta kan spåras till strategier som tagits fram för att positionera sig på en marknad som och som följer en komplex struktur a av ett specifikt värde som är knapp, svår att kopiera och ej substituerbar (Barney, 1991)

² För att definiera turism kommer internationellt vedertagna definitioner att användas. ”*Turism omfattar människors aktiviteter när de reser och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra syften* (Turismdelegationen, 1995 sid 5).

³ Övergripande definition för nätverket består enligt min mening av noder (aktörer, företag, organisationer) och relationer som förbinder dem se också (Hörte, 1995; Bruzelius och Skärvad, 1995). Ett framgångsrikt nätverk förstås således av starka relationer som binds samman av starka noder.

⁴ Perifera regioner används här som regioner med en avtagande befolkning som ofta också ofta kännetecknar ett industriskifte med nedläggningar och effektiviseringar av traditionell industri såsom skog och gruvnäring. (Pettersson, 2002)

fånga tre tidsdimensioner – imperfekt, futurum och presens. Sekundärdata återspeglar publika källor såsom kartböcker, statistik och intervjuer som framhäver olika aspekter av dessa nätverk. Enkätdata är för närvarande under insamling och redovisas därför i huvudsak i kommande rapporter.

Bakgrund och problem

Människan har genom alla tider rest och ur ett historiskt perspektiv kan vi se hur uppblandning av kulturer inte bara skapat kaos utan även i stor utsträckning bidragit till den allmänna samhällsutvecklingen. Vikingarna skapade på sin tid kaos genom erövringar men var också viktiga kulturbärare för hela Europa. Vikingarna lämnade viktiga avtryck på flera ställen och bar även hem skatter från Europa som avslöjar hur vår kultur utvecklades. Ur ett religiöst perspektiv kan vi se hur korstågen fick konsekvenser för inte bara Europa, utan hela världen. Med kyrkan som finansiär möjliggjordes Columbus upptäckt av Amerika och de rotade traditioner i ett land som var mycket glest befolkat. I slutet på 1800 – talet dränerades Europa på folk genom emmigrationer till Nordamerika. Ofta försvann driftigt folk i sina bästa år och lämnade efter sig länder i stark misär. Irland var ett av de länder som drabbades hårdast, men även Sverige och övriga nordiska länder fick se flera unga som vände förhoppningarna till kontinenten på andra sidan Atlanten. Med ny teknologi och nya transportmedel kunde turismen utvecklas till något som vi alla kan ta del av. Efter 1950 – talet har flygandet ökat stadigt och kunnat möjliggöra ett utbyte som någon knappast kunnat drömma om tidigare. Människor rör sig nu fritt och kan nästan obehindrat och med kort varsel, till en relativt låg kostnad på egen hand utforska världen. Ekonomin och kulturen och samhällsutvecklingen påverkas även stadigt av att inrikes färdmedel förbättrats avsevärt på grund av bättre vägar, bilar och allmänna transportmedel.

Turismen tar därför idag en naturlig särställning som världens största industri (Goeldner, Richties och McIntosh, 2000). Knappast någon modern människa tvivlar heller längre på dess inverkan och dess betydelse för ekonomin. Efter den 11:e september har vi vid ett flertal tillfällen blivit påmind om hur turismen och besöksnäringen på många olika sätt bidrar till samhällsutvecklingen. Den oro som idag sprider sig över världen idag kan knytas till krig och allmän depression och också en ansträngd ekonomi till följd av flygbolagens förluster, som kraftigt riskerar att påverka även andra branscher såsom banker och resebyråer. Den ökade osäkerheten får också kulturella följder. Minskat resande kommer även att bidra till en minskad öppenhet i samhället, vilket indirekt påverkar ekonomi och välfärd negativt. Turismen är därför naturligt i fokus direkt eller indirekt hos våra politiska ankare. Stimulans av turismen påverkar inte bara ekonomin utan fungerar även som kultur- och kunskapsbärare.

Turism kan också fungera som alternativ försörjningskälla i områden som brottas med strukturella problem på grund av rationalisering och omstöpning av traditionell industri (Pettersson, 2002). Turismen kan erbjuda nya ekonomiska strukturer för lokalbefolkningen att hitta sin utkomst i. Turismen får som en relativt arbetsintensiv bransch återverkningar även för andra industrier och kan möjligen även fungera som mental brygga till andra branscher inom den nya ekonomin, såsom media, musik och filmindustri. Det stora intresset för turism har också gjort att vi idag mycket mer fokuserar och professionellt försöker hitta vägar för hur turismen kan utvecklas på ett sätt som får långsiktiga positiva konsekvenser för samhället.

Porter (1998) exemplifierar med den så kallade ”diamanten” hur samhällsstrukturer byggs och vilka förutsättningar som är särskilt avgörande för ett samhälle och exemplifierar här mycket tydligt om nätverkets betydelse för en väl fungerande turismindustri. Ett nätverk är funktionellt starkare än självstyrda organisationer, eftersom ett nätverksperspektiv mycket mer tydligt kan tillmötesgå alla krävande behov som enskilda turister kan tänkas ha. Fortfarande är det så att en ort eller en entreprenör knappast kan tillmötesgå alla kunder, inte ens med ett nätverk. En ort kan inte både ha is och solbad, kombinationen gör det hela nästan omöjligt. Ett nätverk kan dock mycket tydligt sikta in sig på ett eller ett fåtal segment och skapa en struktur som täcker in behov hos en viss kundgrupp. Ett segmenterat marknadssynsätt kan till exempel vara att en ort inriktar sig på att fånga samtliga inom en viss åldersgrupp, som tillhör en viss samhällsklass och har ett antal givna mönster i sin struktur av behov.

Syfte

Syfte med denna rapport är att förstå och beskriva faktorer som är särskilt avgörande i framgångsrika turismnätverk i Norra Minnesota.

Metod

Jag skall kortfattat beskriva lite om hur jag valde urvalsenheter. För att göra beskrivningen så precis som möjligt är det lämpligt att gå tillbaka till min övergripande forskningsfråga. Fyra bärande element skulle finnas inom det nätverk jag studerade. Det starkaste kriteriet var förstås att det var ett nätverk som formellt eller informellt arbetade för att stärka eller på annat sätt bidra till ett gemensamt syfte. Framgången var en annan fråga som var mycket viktig. Framgång är svår att mäta och identifiera, eftersom konjunkturella och marknadsmässiga aspekter kan spegla mått som ligger utanför indikatorerna. Jag valde dock i detta fall att först och främst se till försäljningen, eller det mått som avspeglar de individuella företagens inrapporterade inkomst som bas för skatteuttag. Basen för skatteuttag fanns tillgängligt för samtliga nätverken i Norra Minnesota, dessa uppgifter föreföll därför som mest representativ data. Dessa data speglade olika inomindustriella branscher, med det menar jag att det fanns både restaurang, aktivitetsföretag och så kallade ”lodging⁵” företag inom branschen turism.

⁵ Lodging syftar här till företag som hyr ut rum, stugor, hotellrum eller på annat sätt inhyser turister.

Fördelning av utgifter för "normal" turisten i Minnesota

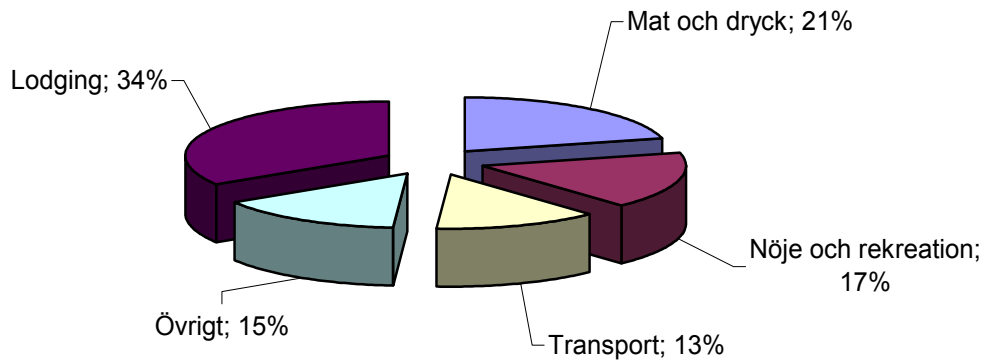
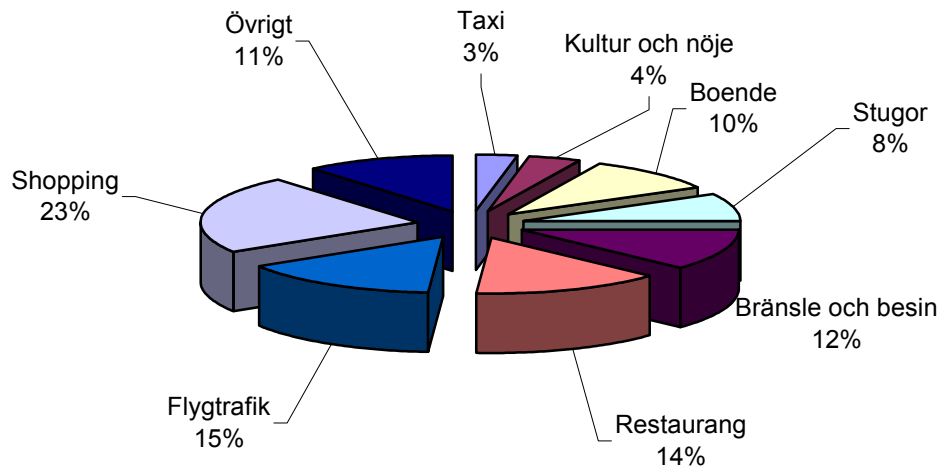


Diagram 1: Fördelning av utgifter för "normal-turisten" (Källa: www.exploreminnesota.com)

Valet av "lodging" företag var för mig naturligt, eftersom "lodging" representerar den klart högsta aggregerade utgiften för gästande turister (se diagram 1 ovan). Samma figur finns även i Sverige med följande utseende:

Fördelning Utgifter för "normal" turisten i Sverige



Figur 2: Fördelning Utgifter för "normal-turisten" i Sverige (Källa: www.tourist.se)

Lämpliga nätverk ur ett framgångsperspektiv valdes med en så kallad ”snöbollsprincip⁶”. Intresset för nätverken i Minnesota växte fram utifrån en enkät som våren 2002 gick ut till 103 företag i Östra Norrbotten. Denna pilotstudie genomfördes i Östra Norrbotten tillsammans med Anna-Karin Qvist, där en slutsats var att jag mer fokuserat skulle inrikta mig på att hämta hem data från framgångsrika nätverk i andra regioner. Olika förslag kom in på framgångsrika regioner, bland annat nämndes Is-hotellet i Kiruna och nätverket Levi i Finland och Minnesota i USA.

En studie i USA kräver ett stort mått av förberedelser. Inbjudan till Universitetet föregicks av en period av kontaktskapande som tog ungefär ett år. Samtliga studier med beteende aspekter som även denna studie täcker måste även passera en nämnd som granskar etik och risk med studien. Ansvar från universitetets sida kräver en rapport som omfattar risken i de enskilda frågorna. Jag fick därför i min förberedelsetid även preparera den här typen av problematik som inte är vanlig i den svenska kulturen.

Förberedelser inför besöket i USA bestod även i ansträngningar att få kontakt med viktiga personer inom turismnäringen. Under min vistelse har jag kontor i ett litet kontorslandskap som bedrivit mycket forskning i Norra Minnesota och speciellt kring turism. Utifrån den samlade erfarenhet mina kollegor i USA representerar, fick jag tips om Mary Somnis, som är chef och ansvarig för turismutveckling i Norra Minnesota. Under ett flertal intervjuer och otalig brevväxling via e-post kom vi fram till att områdena Lutsen-Tofte och Ely bör vara de områden som utifrån ett framgångsrikt perspektiv är mest representativa. Dessa nätverk visade också på en tydlig tillväxt under åren 1995-2001 (se tabell 1).

Network	Dec 1995	Dec 1996	Dec 1997	Dec 1998	Dec 1999	Dec 2000	Dec 2001	Total change
Lutsen Tofte	\$ 28477	\$ 27493	\$ 30419	\$ 33934	\$ 34969	\$ 35428	\$ 34491	21,1%
Ely	\$ 12020	\$ 13889	\$ 13715	\$ 14694	\$ 14855	\$ 19115	\$ 18211	51,5%

Tabell 1: NLTA Lodging Tax 1995-2001

Tabellen ovan med försäljningsutveckling kan dock inte ensamt spegla ett framgångsperspektiv. Försäljningen ovan speglar inte det senaste året (2002) som inte var tillgängligt under min första intervju. Inte heller kan försäljningen spegla säsongvariationer som visar på en stor framgång under sommarhalvåret och en negativ utveckling under vinterhalvåret från 1999, som troligen kan förklaras av en enorm snöbrist under dessa år. En av de ledande turismföretagarna i Lutsen-Tofte ville rekommendera mig att bortse från siffrorna i termer av försäljning och istället se till faktorer som livskvalitet, som speglas av kvalitativ personal som bärs fram av goda relationer. En annan företagare i området Lutsen-Tofte lyfte fram det faktum att hela området uteslutande arbetar med turister och är helt turistfokuserade. Området lider dock av bristen på andra branscher, eftersom lönerna är låga och inte kan konkurrera med löner i storstaden, inte heller kan området erbjuda variationen av arbeten som ofta locka unga till att flytta från regionen. I termer av löner har regionen Norra Minnesota överlag lägre

⁶ Snöbollsprincip syftar här till hur korrespondent söker representativa personer som hänvisar vidare till andra representativa personer i syfte att till exempel avslöja strukturer i ett nätverk (Miles och Huberman, 1994).

genomsnittslön än genomsnittslön för totala Minnesota (www.implan.com). Ett helhetsperspektiv på branschen i stort är ett måste för att förstå hur framgång skapas och utvecklas (Nelson och Winter, 1982). Framgång kan i detta område som är att beteckna som ett så kallat glesbyggt område med vikande befolkning att beteckna som områden med starkt behov av nya näringar och nya impulser. Turismen ses som ett starkt alternativ till bland annat Ely som så sent som i början av 1980-talet starkt led på grund av att ett känt gruvföretag lades ned. Bakom försäljningssiffrorna finns även en stor mängd investeringar som snarare speglar utvecklingen av balansomslutningen hos de enskilda företagen. Turismen är också en ung bransch, speciellt Incentive turism som finns i dessa områden..

Denna studie av Minnesota kommer förutom Ely och Lutsen-Tofte Tourism Association (LTTA) även att beröra fyra andra nätverk. Ett sådant nätverk är Grand Marais som är mycket intressant att beskriva eftersom det är mycket strategiskt placerat vid Lake Superior, med stor hamn och ett centrum med turistbyrå. Gun Flint nätverket är intressant eftersom dess vandringsleder erbjuder något helt unikt och mycket väl kan beskriva hur vildmarksturism fokuseras av specifika äventyrsguider, som anpassar resan upp i bergen. Grand Portage är intressant eftersom det utifrån spel och nöje strategiskt placerad vid gränsen till Canada drar turism från de övriga orterna. Nätverket Grand Portage är slutligen intressant utifrån att en traditionell lokalbefolkning, indianer som erbjuder speciell mat och speciella produkter. GunFlint och GrandPortage har också ett intressant samarbete kring fågelskådare. Ely och Lutsen-Tofte kommer emellertid att utgöra kärnan eftersom dessa nätverk även är berörda av den enkät som skickats ut.

Grund för analysmetod för insamlat material

Min överordnade syn på nätverk följer ett evolutionsperspektiv. För att få en heltäckande bild har jag även försökt att triangulera evolutionsperspektivet med ett resursbaserat och ett spelteoretiskt perspektiv. Jag använder även stöttande teorier för att förstå kontrakt genom Transaktionskostnadsperspektivet, och ett socialt nätverksperspektiv för att kunna beskriva beståndsdelarna i nätverket.

Jag kom därför att bygga upp mitt frågepaket efter ett mönster som skall hjälpa mig att analysera materialet. Första delen av enkäten ger så kallad bakgrundsdata som endast syftar till att ge bakgrundinformation av det som skall analyseras. I den andra delen kommer det sociala nätverksperspektivet in, där jag försöker beskriva mellan noderna/aktörerna. I den tredje och fjärde delen av enkäten tydliggörs mitt evolutionsperspektiv. Nelson och Winter (1982) lyfter i sina analogier till biologisk utveckling fram specifika beteenden som går igen hos starka aktörer. Starka, eller framgångsrika entreprenörer som jag väljer att kalla dem, är mycket syftesstyrda. I enlighet med Nelson och Winter (1982) såg jag därför syftet för nätverket som synnerligen viktigt. Syftet och val av en potentiell partner var också vägledande i andra studier som sökt så kallade framgångsfaktorer (Benassi, 1995; Volery, 1995; Nordisk Industrifond, 1997). Hur framgångsrika aktörer väljer sina samarbetspartners har visat sig vara synnerligen signifikant hos överlevnadsstyrda och syftesstyrda aktörer (Nelson och Winter, 1982). I den femte delen av mitt frågepaket har jag närmat mig företagen genom att försöka spåra hur samarbetet fungerar idag. Hur gör företagen för att överleva? Finns viktiga förutsättningar som bland annat spelteori lyfter fram, såsom inslag av ömsesidighet, eller är framgången baserad på samma slutsatser som jag nådde fram till i

min spelteoretiska studie, nämligen att spelet med konkurrensinslag skulle ersättas av förtroendebaserade relationer? En utvidgning av mina studier av förtroende som fenomen är också att analysera om relationer baseras på enkla kontrakt eller på långsiktiga förtroendebaserade relationer. För att mer tydligt spåra varje särskild faktor som jag försöker vikta betydelsen av finns en utvecklad modell i min framgångskonstitutionella studie. I studien om framgångsdeterminanter försöker jag förbereda en viktning av tänkbara faktorer.

Metod och bakgrund LTTA – Lutsen-Tofte Tourism Association

LTTA är en organisation uppbyggd kring ett formell struktur med medlemsavgift som baserar sig på de inkomster företagen har. Patric Christopherson är ledare för nätverket. Patric säger att LTTA startades för 22 år sedan och hade initialt 6-7 företag. LTTA baseras på en form av avgift om 3 % som läggs på varje försåld turismkrona. LTTA använder dessa medel till att göra riktade satsningar i regionen, som att ge ut broschyrer och tidningar samt bidra till att dela information. LTTA gör också riktade satsningar mot speciella grupper såsom golfare, som kommer till regionen för rekreation och golfkurs.

Urvalet för respondenter för enkäten till de båda fokuserade nätverken, Ely och LTTA har samma urvalsprocedur men behandling av respondenter var mer problematisk än så. Företagen i LTTA besöktes enskilt var för sig, eftersom det inte fanns någon allmängiltig lista att följa. I Lutsen-Tofte sattes gruppen av respondenter ihop genom fyra olika listor och dessutom följdes dessa listor upp av intervjuer beträffande hur mycket de var med i nätverket LTTA eller ej. Säkerställandet av medlemskap blev därför i hög grad beroende av respondentens egen uppfattning om delaktighet, varvid problem identifierades såsom: medlemmar utan betald medlemsavgift, ”free-riders” med sporadiska men ej regelbundna inbetalningar, företag var lokaliserade utanför det geografiska området och att de kändes igen som inaktiva på grund av hög ålder eller pågående flytt/stängning. Enkäten innehåller också företrädare som representerar flera företag, där de i egenskap av ”managers” ledde flera företag. Flera företag var också familjeföretag med en stark kontroll. Det fanns också tre så kallade supporterande organisationer, icke vinstdrivande, men som dock påverkade strukturen i stort. Totalt gick enkäten ut till 65 företag. Sex företag fick enkäten både via mail och via personlig kontakt. Totalt 37 företag fick enkäten i samband med intervjuer där antingen manager, ägare eller anställd intervjuades. 9 företag var ej bemannade och fick sitt utskick via post. Resterande bestod av företag där jag ej var i någon kontakt med. Resterande 20 företag är så kallade ”multiple heads” där en och samma ledare centralstyr flera enheter och styr således kontakterna med intressenter såsom nätverkskontakter. För närvarande har 38 svar inkommit, vilket ger en svarsfrekvens på **XX** %. Inom dessa 38 svar finns partiellt bortfall, det vill säga att de ej svarat på vissa frågor på grund av slarv eller att frågan kan upplevas känslig. Vid genomgång av enkäten tillsammans med respondenter fanns röster som betygade att de inte skulle svara på vissa frågor, vilket naturligtvis respekterades.

Enkät till Ely

Ely är slutet på en väg i Norra Minnesota. Stora delar av historien kring Ely är uppbyggd kring den rika naturen och de otaliga sjöar som återfinns i området. Det finns också en dyster historia i den gruvindustri som lämnade området på 1980-talet på grund av effektiviseringar. Idag blomstrar emellertid orten igen mycket på basis av den kraft som

finns hos folket som befolkar Ely och turism som alternativ näring. Ely är framgångsrika på att locka turister till området genom en rad olika aktiviteter. Aktiviteter som är särskilt framträdande rör områden som: att förse turister med kanoter; proviant och nödvändig utrustning för vildmarksliv; guidning i natur mot jakt och fiske; uthyrning och underhåll av skoterturism; turister med lokalt knutna shopping behov; turister delvis eller helt attraherade av skidåkning eller slalom; turister med rekreation äventyr kopplade till hundslädar; turister med rekreation kopplat till en modern anläggning med spa, bastu, pool eller annan facilitet. På hemsidan (www.ely.org) kan man finna vägar till bland annat casinon, antikt, juvelerare och övrig shopping vilket gör att mönstret från LTTA känns igen. Ely har bland annat en rad personligheter som lyfts fram, de mest betydande för turismen är två arktiska vandrare (Paul Schurke och Will Steger), som idag har byggt upp en industri kring de kläder som möjliggjorde deras expedition till Nord Polen. Idag säljs dessa kläder direkt från fabrik i Ely, där främst skorna är ett känt varumärke och kallas för "Mukluks". I Ely finns också den berömde Jim Brandenburger som bland annat fotograferat för National Geographics.

Nätverket i Ely är liksom LTTA baserat på en avgift om 3 % som läggs på varje förtjänad turismkrona. Enkäten till Ely planerar att följa samma procedur som LTTA. Även nätverket i Ely som består av över 200 företag kommer att få enkäten via mail, post och personlig kontakt. Min planering för uppsamling av enkätdata och intervjuer i Ely ligger i april. Ely kommer därför inte att behandlas desto mer i denna preliminära version.

Teori

Under avsnittet skall jag försöka upprätthålla en liten diskussion kring olika sätt att närma sig ett nätverksperspektiv och belysa olika aspekter på nätverk. Föreslog redan inledningsvis en definition på nätverk men kommer nu att mera tydligt försöka komma ner på olika definitioner som mer precist definierar begreppet nätverk.

Vad är ett nätverksperspektiv?

Schumpeter (1934) reste frågan om vem som samordnar resurser och tydliggör entreprenörsrollen som samordnare av resurser och lyfter fram individen bakom (entreprenören) innovationer som ofta tar sig uttryck i ny organisation av resurser eller skapande av konkurrensfördelar i form av monopolliknande organisationer. Entreprenören enligt Schumpeter (1934) karakteriseras av att antingen helt nya innovationer skapas eller att gamla uppfinningar ges liv i nya kläder.

Nätverk som definition och organisationsform har en lång tradition som kan spåras till ett definitionsproblem. Coase (1937) ställde frågan om vad som egentligen var ett företag och gjorde generella jämförelser mellan företaget som utgångspunkt för samordning och andra sidan den fria marknaden som samordnare. Penrose (1959) kom istället för att se företaget som en administrativ enhet att fokusera intresset mot företaget. Istället vändes fokus mot resurserna och frågan blev vilka resurser som fanns inom räckhåll för företaget.

Nätverk som begrepp är omfattande och kan tekniskt sett beskriva system av olika slag. Nätverk på hög beskrivningsnivå kan användas för att visa på relationer mellan olika enheter i antingen en teknisk beskrivning eller visa på ett heltäckande nät av olika aktörer som samverkar medvetet eller utan vetskap om andra aktörens betydelse. Ett nätverksperspektiv kan därför i sin enklaste tappning beskriva en relation mellan två

punkter (noder) där noden står för aktören och relationen är det som förbinder de båda parterna. En abstrakt beskrivning som fångar samtliga typer av nätverk kan därför sägas vara en funktion av olika noder som sammanbinds av relationer (Hörte, 1995; Bruzelius och Skärvad, 1995). I min undersökning har detta varit den allomfattande definitionen och utgångspunkten för att identifiera samarbete. Till detta har jag lagt en utvidgning som förstår dessa samarbeten utifrån framgång. Framgång enligt min övergripande definition består i styrkan hos de enskilda noderna och styrkan i relationen.

För att sedan få mer precisa data och spinna vidare på den definition som bland annat förespråkas av Bruzelius och Skärvad (1995) blir kopplingen till ett systemperspektiv ofrånkomlig. Systemperspektivet eller i företagsekonomiska termer intressentperspektivet försöker förstå maktförhållanden mellan de olika noderna (Donaldsson och Preston, 1995; Post och Preston, 2002). Maktförhållande har varit en tung utgångspunkt för både forskare och praktiker när de i sina strävanden försökt kartlägga hur systemet kring olika företag är uppbyggda. Maktförhållandet var också bärande i den så kallade femkraftsmodellen hos Porter (1980), som också tydligt försökte spåra hur konkurrensfördelar skapas hos enskilda företag. Porter hade redan tidigare tillsammans med Caves identifierat maktpositionen som central för hur olika sammanslutningar skapas i syfte att skapa barriärer mot andra grupper (Caves och Porter, 1977). Utgångspunkterna om barriärer som enligt Caves och Porter (1977) finns på två nivåer, marknad och en grupp företag som utgör kärnan i en viss position på marknaden. Hur starka barriärerna är avgör också vilken typ av definition som skall användas. Eftersom ett ökat antal aktörer ofta även medför att komplexiteten ökar är det inte ovanligt att forskare och andra intresserade använder sig av en mängd definitioner för att förstå de olika nätverk som finns gömda i en stor helhet. En mängd definitioner och en mängd olika metoder att närma sig ett nätverk på medför också att observatören med större framgång förmodligen kan avslöja mer än ett nätverk, det vill säga att den formella strukturen även avslöjar inneboende relationer som finns inbyggda i den undersökta gruppen. En strikt definition och en medvetenhet beträffande analysenhet är därför viktig för att förstå vilka relationer som hör samman. Easton och Håkansson (1996) trycker därför starkt på betydelsen av rätt analysenhet och argumenterar för möjligheten att kombinera olika analysenheter. Den intresserade forskaren eller praktikern är många gånger tvingad att skifta mellan olika analysenheter för att få en helhetsbild av hur nätverket fungerar.

Att skifta mellan olika analysenheter visar också på den komplexitet som ofta finns inbyggd i en relation. Forskaren eller konsulten måste därför mycket försiktigt uttala sig om de svar som en studie eventuellt avslöjar. Olika metodböcker såsom Yin (1992), Miles och Huberman (1994), Denzin och Lincoln (1994) förespråkar därför metoder för att förstärka validitet⁷ och reliabilitet⁸ i de svar som en studie fångar. Att antingen kombinera olika teorier (synsätt) eller metoder brukar framhävas som förstärkande av svarens trovärdighet och kallas i metodspråk för triangulering (Yin, 1994; Denzin och Lincoln, 1994). Tanken med triangulering är att pröva resultaten i sken av

⁷ God validitet tillskriver resultat faktum som är tillförlitliga och försäkrar att mätmetoderna håller på ett tillförlitligt sätt vad de lovar (Holme och Sovang, 1997)

⁸ Reliabilitet syftar till hur väl bearbetningsfel såsom intervjuteknik och införande av svar sker med minimerade förluster av de utsagor som respondenten avlämnat (Holme och Solvang, 1997)

olika synsätt alternativt olika metoder. Genom att kombinera kan olika problem och olika inslag av slumpmässighet förhoppningsvis reduceras.

Nätverk med band som påminner om en gemensam delad struktur, liknande dem i stora företag brukar kopplas till allianser (Hagedoorn, 1993) Alliansen brukar ofta kännetecknas av en enkel struktur av två företag som mycket starkt är förbundna till varandra genom olika formella avtal. Ett sådant nätverk har också generellt ofta betydande monetära åtaganden som grund för samarbetet. Annars brukar även Joint Venture vara ett begrepp som starkt förknippas med grupperingar som har som syfte att dela på ett åtagande eller en risk (Murto, Koivisto och Vesalainen, 1996). Joint Venture går naturligt nog tillbaka till "corporate finance" och "corporate strategy" som starkt betonar fördelar i att fördela risk, möjliggöra finansiering och dela finansiering (Dess och Lumpkin, 2002).

Strukturella karaktäristika med svagare formella band brukar annars spåras till så kallade strategiska grupper. Strategiska grupper kan identifieras med statistiska metoder såsom clusteranalys. Strategiska grupper brukar härledas till specifika karaktäristika som delas av ett fåtal aktörer inom samma bransch i syfte att skapa en konkurrensfördel. Inom strategiska grupper försöker man utvinna fördelar som gör att de enskilda antingen delar eller komplementerar kritiska resurser eller genom samarbetet försäkras sig om att få access till en kritisk resurs som finns hos någon, några eller tillsammans. McGee och Thomas (1986) som i sin artikel kartlägger olika karaktäristika för strategiska grupper räknar upp följande kriterier som bärare och attribut hos dessa: (1) Det finns ett likartat beteende som tar sig uttryck i att beroende av gruppens styrka och framgång kommer också den gemensamma och delade viljan ta sig uttryck i ett beteende som närmast är att beteckna som en konform grupp med tigha förbindelser med nästan total avsaknad av läckage. Istället kan grupper mer liknas av att gruppens sammansättning hålls samman av en lojalitetsliknande pakt med nästan familjärt beteende. (2) Beroende på styrka och mognad i gruppen så finns också en tydlig formell eller informell struktur (McGee och Thomas, 1986). (3) Den strategiska gruppens strävanden kan tydligt spåras till ett oligopolistiskt oberoende eller en strävan efter sådan (Ibid). (4) De delade syftet utgör en kärna för de strävanden som samtliga grupper går emot (Ibid).

Även i ett turismperspektiv blir den strategiska gruppen speciellt fördelaktig då den genom de samlade resurserna kan skapa strukturer som liknar samhällen speciellt anpassade för att tillgodose ett viss känsligt köpbeteende. Porter som är en av våra största strateger i modern tid exemplifierar detta genom följande citat: *"In a typical tourism cluster for example, the quality of a visitor's experience depends not only on the appeal of the primary attraction but also on the quality and efficiency of complementary businesses such as hotels, restaurants, shopping outlets, and transportation facilities. Because members of the cluster are mutually dependent, good performance by one can boost the success of the others (Porter, 1998).*

Försiktig definition av framgångsrika nätverk

Min argumentation ovan kan användas för att förstå de företagsgrupper som skall identifieras i denna studie. Strukturen, är antingen baserad på en formell eller informell basis. Nätverken kommer sedan vidare att knytas till ett framgångsperspektiv. Framgång kan mätas på olika sätt och återfinns som attribut i många olika sammanhang. Nelson och Winter (1982) betonar att just framgång är ett begrepp som kan sakna de krav som ett

prestationsmått traditionellt bör kunna uppvisa. Framgång kan således existera trots att till exempel försäljningen är vikande. Nelson och Winter (1982) betonar också svagheten i modeller som endast tar som utgångspunkt att strikt följa ett enkelt mätbart fenomen. Även Axelrod (1984) betonar att forskning bör ha som mål att söka djärva svar. Nelson och Winter (1984) menar också att snäva modeller med strikta antaganden ofta lämnas till att endast kunna förklara ett mikro ekonomiskt fenomen och klarar därför heller inte att ge förklaringar som avger högre generaliserbarhet. Eftersom jag även i denna studie brottas med olika definitioner och känner av hur skört allting tenderar att bli med alltför snäva definitioner, kommer jag att välja att försöka utforska svaren med vida definitioner som sedan förhoppningsvis kan härledas ner till mer precisa och ”mikroskopiska” fenomen.

Definitioner är dock sannerligen ett hjälpmedel för att möjliggöra en förståelse av värdet i komplexa sociala och affärsmässiga strukturer som ofta är svåra att kopiera eller imitera. Storleken på värdet eller låt oss kalla det för konkurrensfördel kan utifrån ett resursbaserat synsätt mätas i hur väl gruppen klarar att skapa värde som baserar sig på en knapp resurs som ej är imiterbar (Barney, 1991, 1995, 2001). Den fulländade konkurrensfördelen består i produkter som även hindrar substitut (Barney, 1991). Hur skapas och upprätthålls då konkurrensfördelar Porter (1979) räknar upp ett antal olika vägar till hur barriärer runt konkurrensfördelar skapas: Unik teknologi, skalproduktion, standarder som delas av ett fåtal, differentiering, stora kostnadsstrukturer, höga fasta kostnader, differentiering, lagar och licenser, effektiv forskning och utveckling, och slutligen en logotyp eller marknadsföring som ej går att komma åt utan speciell access. Dess och Lumpkin (1996) föreslår nätverk bestående av entreprenörer för att möjliggöra en resursansamling som kan säkerställa en önskvärd position. Ett strategiskt entreprenörsbaserat turismnätverk (SEBT) kan bestå av en komplex social struktur som hindrar nyetablerare från att hota en position som är intagen; en komplex struktur av ett antal kompletterande turismentreprenörer kommer också att säkerställa och skydda den knappa resursen från icke önskvärd konkurrens; möjliggöra finansiering, resursackumulering och stärkande av ryktet i form av en starkare gemensam marknadsföring och logotyp. Komplexa SEBT klarar även att skydda sig mot inbördes konkurrens eftersom varje aktör tillgodoser ett visst behov hos en specifik nisch. Den stora variationen inom hela SEBT gör att inte ens de enskilda aktörerna själva är medvetna om den sociala komplexiteten som kunderna upplever och kan därför inte heller imitera grannens konkurrensfördel eftersom den är en länk kopplad till det värde som även tillgodogörs av aktören/företaget själv.

Lutsen-Tofte Tourism Association (LTTA)

Området i Lutsen-Tofte är en komplicerad social struktur som även baserar sig på ett antal institutionella förutsättningar från området i stort. Turistindustrin, som är en bärande industri i trakten, klarar inte att leva av populationen som finns inom området utan är i stor utsträckning beroende av storstäder som tvillingstäderna Minneapolis och StPaul med cirka 2,9 miljoner invånare och fyra timmars bilväg från området samt Duluth-Superior området med cirka 200 000 invånare, två timmars bilväg från LTTA. Denna reseberättelse om mina tankar kring området baseras på en veckas vistelse i området. Inför resan har en intervju gjorts med Mary Somnis med 30 års erfarenhet från Turism i Minnesota och chef för turism och marknadsföring för en policybyrå i regionen,

IRRRB som står för Iron Range Resource & Rehabilitation. IRRRB är en knutpunkt till gruvföretag som nu kanaliserar tillbaka kunskap om hur regionen kan utvecklas. Vidare har bakgrundsfakta insamlats genom ett antal möten i forskningsbyrån i University of Minnesota Duluth (UMD). Jag har också förberett resan hit genom att läsa ett antal doktorandkurser som till största delen täcker metodaspekter, strategiska dilemman och nätverksproblem. Förutom detta har jag också genomfört ett spelteoretiskt scenario som klargör grundläggande förutsättningar för samarbete. Jag har också avhandlat framgång och olika aspekter på framgång. Vidare har en litteraturstudie om 213 artiklar påbörjats och nästan avslutats för att avslöja diskurser inom området nätverk/samarbete. Till detta har jag läst mellan 500-600 artiklar och några böcker i ämnet.

Data om Norra Minnesota

Tabell 2: Fakta om Norra Minnesota, Källa: www.implan.com, year 2000.

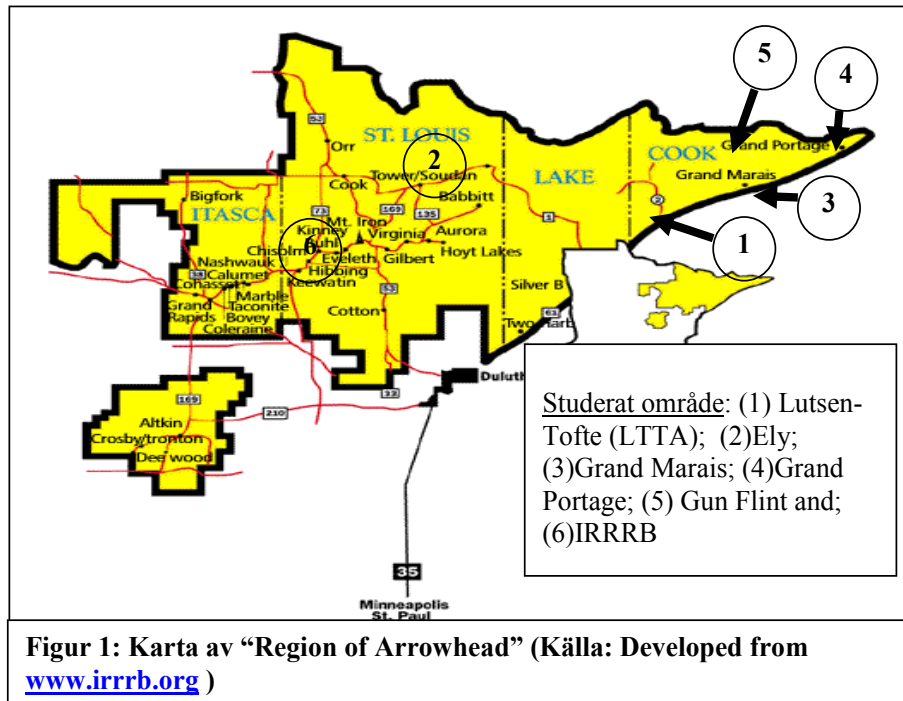
Population	320 730 personer
Areal (en mile = 1609, 344 meter, källa: www.ne.se)	18 222 kvadrat miles
Arbetsföra	184 722 invånare
Hushåll	132 301 hushåll
Antal branscher	261 branscher
Norra Minnesota består av olika Countys som är att likna vid distrikt. Här är de sju olika distrikten som ursprungligen utgjorde grund för upptagningsområden till de olika skolorna: Cook County, Itasca County, Koochiching County, Lake County, St Louis and Carlton County	

Tabell 3: Fakta Minnesota och USA (Källa: World Almanac and Book of Facts, 2003)

Population USA	282 421 906 invånare
Population Minnesota	4 972 294 invånare
Tvillingstäder med förstäder	2 968 806 invånare
Population Minneapolis	382 618 invånare
Population StPaul	287 151 invånare
Population Duluth	86 918 invånare
Antal Counties	87 counties
Kvadrat miles i hela Minnesota	79 610 kvadrat miles

Tabell 4: Förutsättningar för företagande och bakgrundsdata i Minnesota

Skattesats	?
Inkomst för genomsnittsbefolkning MN	?
Inkomst för genomsnittsbefolkning i Norra MN	?
Arbetslöshet norra MN	



Det känns därför naturligt att nu gå in i en fas där jag får bearbeta mina teoretiska färdigheter genom en enkät, intervjuer och övriga fältstudier. Min första fältresa som gick upp till Lutsen-Tofte pågick från den 15/3-2003 och pågick till den 20/3-2003. Resan innehöll förutom besök hos de företag som fått enkäten även besök i området Gun Flint, som är ett nätverk vars syfte i huvudsak är vildmarksturism och företag i nätverket kring Grand Marais. För att ge struktur till min berättelse kommer jag därför att följa följande ordning:

- Institutionella och naturliga förutsättningar - vilka institutionella och supporterande industrier kan förklara framgång.
- Att man finns – Hur ser nätverket till att få företag till området
- Var man finns – Hur ser aktörerna till att deras budskap kommuniceras så att folk hittar hit.
- Varför man finns – Hur klarar de enskilda aktörerna att enkelt visa på sin nisch och det behov de kan tillgodose
- Hur man finns – Hur väl klarar de att leva upp till den nisch de erbjuder
- När man finns – Grad av säsongsbetonning och övriga tidstariffer som inskränker på utbudet.

Frågorna ovan följer enkla basala krav på hur affärsidéer bör byggas upp och är utgångspunkt även för mina reseobservationer. Observationerna följer min resa från mitt tillfälliga hem i Duluth upp till nätverket och kan under resan innehålla moment som för vissa kan tänkas stötande eller skapa etiska dilemman. Jag har emellertid inte tagit hänsyn till några sådana ställningstaganden utan försöker istället att så klart som möjligt efter neutral förmåga återge de olika nischerna.

Institutionella och naturliga förutsättningar

Institutionella förutsättningar kommer här att behandlas som det klimat som omger turismindustrin. Jag kommer därför att exemplifiera en rad institutionella faktorer som utkristalliserades som starka bland de observationer jag gjort.

Att ta sig till Norra Minnesota är ofta enkelt. Största delen av turismen i Norra Minnesota består av regional turism. Amerikanen är också känd för sin bilburenhet och därför är också bra vägar ett lägsta krav för att kunna överleva i en ansträngd konkurrenssituation. Området är annars starkt beroende av större städer såsom tvillingstäderna Minneapolis och StPaul. Flygplatsen i Minneapolis klarar att förse området med stora grupper från de flesta ställena i USA. Minneapolis och StPaul med sina 2,5 miljoner invånare är också en naturlig kärnmarknad som kan upprätthålla en hög genomsnittsnivå på besökande turister. Annars är även den något närmare staden Duluth med cirka 87 000 invånare och med hela förorter cirka 200 000 och en knutpunkt för områdena norrut. Duluth som hamnstad skapar även ett utbyte av turister som sommartid tar en yacht upp till Lutsen-Tofte eller Grand Marais

Vägen upp till området Lutsen-Tofte var mycket bra och nyasfalterad. Vägen får betecknas som ovanligt bra eftersom den på sina ställen var tvåfilig med delade körfält. Vägen är också en förbindelseled som leder upp till Canada. Parallellt med vägen löpte också en så kallad turistväg som praktiskt taget slickade kustremsan kring Lake Superior. Vägen var också liksom många vägsträckor i Sverige tätt kantad av turistinformationer med broschyrer om området liksom statliga parker med toaletter och plats för att campa. Mellan de olika turistinformationerna fanns också rastplatser som var noga utvalda på vackra ställen alldeles utmed sjön omgiven av en fjällnatur som mycket påminner om den svenska skogen med björk, tall och gran.

Naturupplevelsen förstärktes också av vetskapen att det fanns ett rikt djurliv. Norra Minnesota inrymmer cirka 2 450 vargar och totalt i Nordamerika cirka 750 000 björnar, varav uppskattningsvis 70 000 björnar i Minnesota (se www.bear.org och www.wolf.org). Växelspelet mellan natur och människa verkar fungera utan konflikt för de människor jag mötte och intervjuade. Då björn eller varg närmar sig tätbebyggda områden och blir ett hot skjuts dessa i regel av. De rika djurlivet har också konkret bidragit till turismen genom vildmarksturism och fågelskådning. Speciella turiguider finns för björnjakt och det finns ett pågående projekt mellan två nätverk, Grand Marais och Grand Portage att ytterligare attrahera större skaror av fågelskådare. Fiske erbjuds i form av med möjlighet dels till eget laxfiske och dels att köpa nyfångad fisk som serverades på otaliga restauranger som väl skyltade och framhävde naturen som källan till det som serverades. Restaurangerna var också inte sällan utrustade med stora braskaminer i natursten samt utsmyckade med djur som varg, svartbjörn, isbjörn, älg och hjort. Djurlivet och källan till natur får ses mer som en resurs som är given men inte självklar om den inte förstärks och paketeras på ett sätt som får även det ovana ögat att rikta uppmärksamhet mot den.

Vägen gav också ett intryck av att det fanns en tradition eller ett historiskt arv som förmedlades genom väl skyltade historiska landmärken såsom urskogar markerade som nationalskogar och minnesmärken med viktiga personligheter framhävda. Gamla traditioner kunde också framhävas i gamla järnvägar som järnvägmuseum eller fiskemuseum slående och fyrhus som hyrdes ut till gästande övernattare.

Slutligen kan sägas att turismen är mycket beroende av supporterande näringar såsom bensinstationer, bagerier, caféer, mäklare av andelsrätter, tvättautomater, banker, restauranger och olika bil-/båt-/skoter reparatörer, vilket också framgick i mina observationer. Värt att poängtera kan vara att utbudet inte behöver vara inskränkt till enskilda monopol med endast en aktör. Istället var ofta mångfalden i mina observationer, exempelvis fanns både snabbmat och finare restauranger. I de nätverk jag besökte nyss nämnda stöttande näringar i rikliga mängder. Jag vill speciellt exemplifiera hur flertalet större turistföretag även tillgodosåg turister med möjligheter att köpa så kallade "time-shares", eller egna stugor som de själva ville kalla det. Fördelen med detta utbud utifrån ett institutionellt perspektiv var att turismen på ett tydligare sätt även berör banker. Fördelen för den enskilde var ett breddat sortiment, en möjlighet att tjäna någon extra krona genom att finansiären tar hälften och turistföretagaren som vidarebefordrar kontakten tar andra hälften. "Time-share" säkerställer också en återkommande turism från vissa grupper. Vidare betonar en turistföretagare i trakten Lutsen-Tofte att "Time-share" kan möjliggöra finansiering, eftersom framförallt banker ofta i sin riskbedömning, speciellt i tider av oro, höjer riskpremien och kräver större säkerheter. "Time-share" kan då på ett naturligt och billigt sätt involvera turisten och samtidigt skapa ett nätverk, som också håller uppe investeringsnivån. Investeringsnivån av samlade tillgångar avger inte bara mer tillfredsställande tillväxt i form av tillgångar utan skapar också ett intryck av "hopp" i form av nya etableringar och nya byggnader. Hopp om framtiden kan som bekant ha stor inverkan på konsumtion och förväntningar som till exempel kan medverka till att bibehålla en ung befolkning på orten.

Att man finns

Förutom att ett område är attraktivt och utrustat med naturliga förutsättningar finns ett behov av att tydligt visa på att regionen, nätverket eller företaget finns. Samarbetet Lutsen-Tofte Tourism Association (LTTA) har som syfte att förse regionen med en attraktionskraft. Avgiften till LTTA baseras på en avgift om 3 % som läggs på varje försold turismservice. Företagen får då tillbaka en del av avgiften i form av olika aktiviteter som LTTA gör för att upprätthålla attraktionskraften. Specifika målgrupper kan till exempel förse med en golfkurs och det trycks även upp en tidning som är viktig för regionen.

LTTA har också i samarbete med andra närliggande regioner en fungerande hemsida som knyter ihop resan för turister och turistgrupper. Den är lätt att följa och knyter an till varje enskilt företag i området.

Var man finns

Förutom fokuseringen och skapande av suget att man finns har regionen och de enskilda företagen satsat mycket på att visa var man finns. Användarvänliga kartor och vägbeskrivningar är inte det enda jag tänker på i detta avseende, utan även det faktum att skyltarna längs vägen ofta lämnade alla tvivel om vad som skulle komma eller vad som just passerade utanför bilfönstret. Skyltarna var ofta höga och stora och med tydlig beskrivning om vad som erbjöds. Ofta fanns attribut i jätteformat i form av skulpturer eller annat som lämnade ett avtryck av den verksamhet, ursprung eller kultur som fanns på den specifika platsen. Skyltning är inom marknadsföring ett känt och gammal metod för att visa på var man finns. Skyltningen kommer ofta som en stor initial utgift som bär

frukt under en längre period och tjänar också som god vägvisare för de faciliteter som erbjuds.

Varför man finns

Innan jag åkte upp till LTTA hölls ett antal möten om olika nätverk i Norra Minnesota. LTTA framhölls bland annat som ett framgångsrikt nätverk med stark fokusering på välbeställda turister. Jag kom därför speciellt att hålla välbeställda eller så kallade rika kundgrupper som utgångspunkt för mina observationer i ett nätverksperspektiv. Det var därför inte svårt att efter en tid förstå eller avslöja hur komplex men genomtänkt varje nisch i varje litet samhälle hade byggts upp. Varje liten plats inrymde ofta ett kluster av behov som kunde uppfyllas och en direkt vägvisning till en annan ort som kunde uppfylla ett annat behov. Det fanns orter där strukturen återspeglade fokus på den vackra sjön, medan nästa kluster kunde ha fokus på fjället, en tredje kunde vara fokuserad på vildmark, medan en sista uppfyllde behov av nöje och spel som turisterna var ute efter. Emellan dessa orter fanns ett stort utbud av olika shopping ställen.

Hur man finns

Områdenas framgång kan inte enbart förklaras av de naturliga förutsättningar som räknas upp nedan utan var också beroende av det engagemang som de enskilda aktörerna bidrog till. Engagemanget kunde ta sig uttryck i olika evenemang som kontinuerligt anordnades på platserna för att attrahera specifika kundgrupper, såsom slalomåkare, fiskare, fågelskådargrupper, hundkapplöpare och skoteråkare. För att kunna beskriva hur väl de olika klustren är sammansatta har jag valt att beskriva några exempel på hur och vad de olika nischerna bestod i. I shoppingväg fanns ett pärlband av affärer som ofta återupprepade sig i varje enskilt kluster. De återkommande affärerna erbjöd alkohol, antikt, souvenirer, konst, hantverk, juveler och enklare lanthandel med nödvändig dagsproviant.

De mer specifika klustrena kan delas in i följande grupper. Grand Marais hade en naturlig närhet till vattnet och var försedd med en hamn som gick rakt in i kärnan av affärer. Grand Marais var också specialiserat på ett flertal så kallade Spa anläggningar och små entreprenörer som helt inriktade sig på hälsa. Kanske har inriktningen mot hälsa sin upprinnelse i den myt som Grand Marais spinner på, nämligen att den rena luften i Grand Marais skulle ha positiv inverkan på hälsan.

Intill Grand Marais fanns nätverket Gun Flint som var helt inriktat på vildmarksturism. Vandringsleden Gun Flint försåg turister med egna eller guide turer upp till de så kallade Boundry Waters. Det fanns också utflykter för vandrare eller jägare med specifika behov. Efter Gun Flint fanns också möjlighet till att hyra stugor.

Grand Portage som ligger högst upp efter North Shore, kusten Superior hade en tydlig inriktning på tre olika områden: (1) Kommersialisering av ursprungsbefolkning (indianer) och turism inriktad på kultur; (2) Casino; och (3) fågelskådning. Den huvudsakliga inkomstkällan var det jättelika casino som lockade köpstarka kunder även från andra turism orter.

Lutsen var präglad av fjället och golfbanan. Kombinationen av att kunna åka slalom och spela golf och samtidigt fördriva tiden i någon av de lyxiga Spa-orterna verkade förklara en del av framgången. Orten bestod i huvudsak av ett fåtal stora företag

med stort inflytande på nästan samtliga områden. De större aktörerna som konkurrerade med varandra underströk dock hur beroende de var av samtliga arrangörers engagemang.

Tofte erbjöd en kustnära vik med intilliggande fjäll. Tofte var en mycket liten ort med i huvudsak en stor aktör. I Tofte fanns förutom stark kulturprägel och kustfokusering ett antal så kallade ”outfitters” som försåg vildmarksturister med utrustning. Från Schröder gick guidade turer ut till havs. Schröder var ett mycket litet område som tillhörde området Tofte.

När man finns

Området LTTA hade fyra årstider och visade tydligt på vad som var säsongsbaserat. Både på Internet och genom tydlig skyltning framgick vad och på vilka tider som aktiviteter fanns tillgängliga.

Om organisationen – enkät svar hitintills

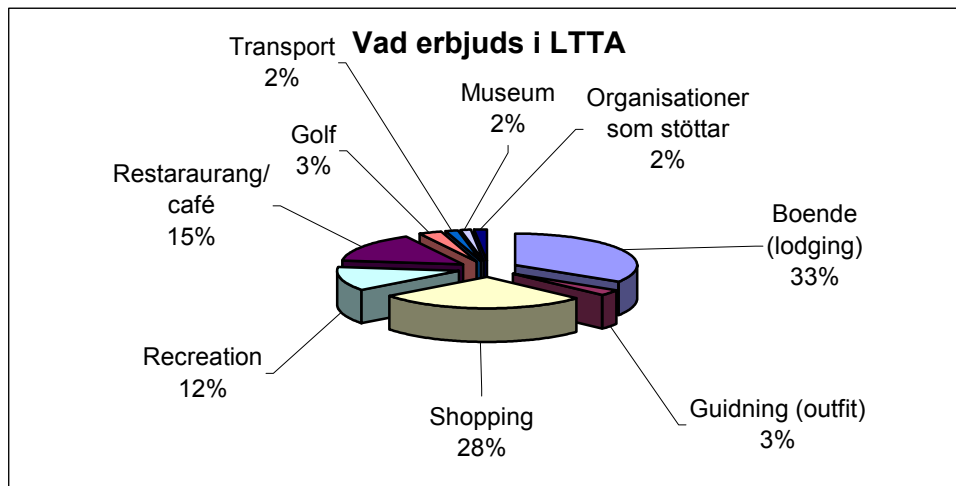


Diagram 3: Vilka typer av organisationer finns bland de 65 företagen i LTTA.

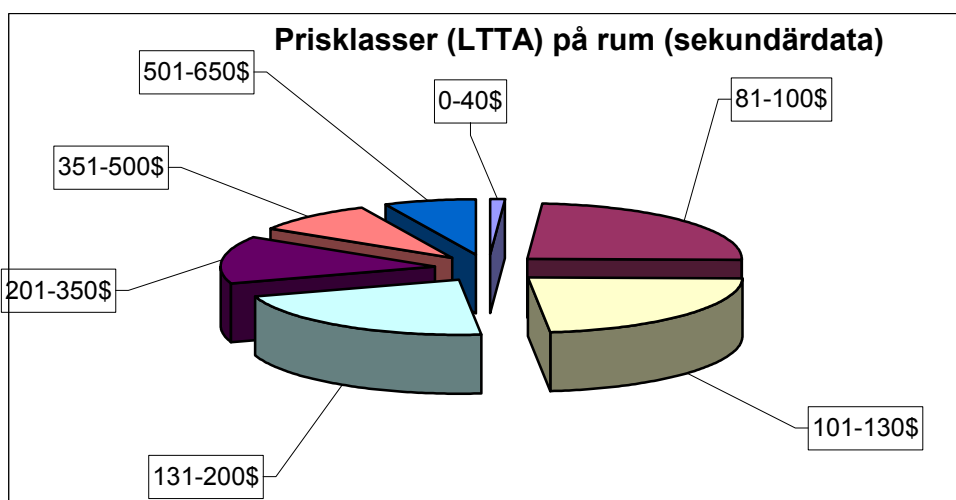


Diagram 4: Priser på boende LTTA baserat på 21 företag som erbjuder boende

Slutsatser

Nätverk av komplementerande produkter och resurser kan lyfta och i specifika fall som Lutsen-Tofte, finna känsliga behov som är ouppfyllda hos en specifik kundgrupp. Att bygga in komplexa strukturer med nischer som skapar en samlad enhet där inte ens den enskilda aktören är medveten om sin position är typiskt för framgångsrika komplementerande nätverk (Dess och Lumpkin, 2002). LTTA visar prov på hur en medveten eller en omedveten fokus på en enskild grupp turister, kan resultera i ett system av noder som komplementerar varandra på ett unikt sätt och skapar på så sätt en position som nästan är omöjlig att kopiera.

Resultaten kanske inte är unika men eftersom repetition är kunskapens moder förtjänar kanske resultaten av studien i Lutsen-Tofte att läggas till resultat som understryker att en stark kundgrupp med stark betalningsförmåga också förtjänar en service som efterfrågas. I det specifika fallet kunde produkter som souvenir affärer, juvelerare, antikaffärer, bubbelpooler, braskaminer, sauna, möjlighet till köp av andelsrätter, casino, golf, skoter, slalom, hälsa, längdskidåkning och specifika affärer med alkohol relateras till ett visst mönster eller beteende hos en viss kundgrupp. Den välbärgade kundgruppen eftersöker att tillgodose dels behov som shopping men även hälsa, naturliv och en efterfrågan efter att spendera pengar på spel och nöje. Spannet på de olika anläggningarna visade också att det fanns ett stort prisdiskrimineringsspann som bland annat Porter (1980) lyfter fram som ett av de starka argumenten för att skapa och bibehålla konkurrensfördelar.

Diskussion

I mina 40-tal intervjuer mötte jag även röster bland dem som talade för att regionen kraftigt lider av att unga lämnar området för mer tätbefolkade områden. Det fanns röster som menade att området kring Lutsen-Tofte är mycket turismfokuserat och att de klarar att även i ett långsiktigt perspektiv upprätthålla en god turismnäring. Det var dock oroande att nya krafter inte kunde växa i regionen i den tillväxttakt som skulle vara önskvärd, eftersom de unga sviker området och inte förmår att skapa stödande branscher, på grund av högre lönenivåer i städerna, som glesbygden ej klarar att tillmötesgå. Bristen på ungdomar gör också att långsiktiga relationer blir en fråga om affärsrelationer, som byggs upp via nätverk istället för traditioner som förs vidare genom familjegenerationer uppbyggda kring mycket starka generationsband. Oroande är också att turismen i USA liksom i Sverige inte ensamt klarar att hålla en hel bygd attraktionskraftig, utan skulle även behöva bränsle från andra näringar som kan stödja behov som indirekt är knutna till turismnäringen. Ett känt faktum är att ett väl fungerande institutionellt klimat även bidrar till den sammanlagda kvaliteten av infrastrukturen som också den indirekt bidrar till en blomstrande turism. Turismen är en stark kraft i den nya ekonomin och borde kunna lyftas fram som ankare i regioner som lider av industriella skiften och urbanisering. Fokusering på turism kan troligen också bryta så kallade mentala barriärer och medverka till attitydförändringar som är nödvändiga för en uthållig utveckling. Det förtjänar kanske även att understryka hur turismen som komplement i den nya ekonomin möjligen även kan fungera som brygga till nya industrier såsom film, musik och media.

Under min resa upp till LTTA var det slående hur väl allt var paketerat *och skyltat*. Det var kanske inte alltid som skyltarna kunde motsvara de förväntningar som lovades och huruvida detta är bra eller dåligt är mer en fråga för marknadsförare eller praktiker att avgöra. En inbjudande skylt och en öppen parkering efter en vältrafikerad väg gjorde emellertid mötet möjligt mellan kund och utbud.

Eftersom denna studie i huvudsak har haft ett nätverksperspektiv var det för egen del intressant att följa *hur väl sammansatt och välbalanserat de olika turism företagarna kompletterade varandra och att det ej fanns någon automatisk motsättning mellan en stark aktör och de små stödjande företagen. Kända personligheter lyftes istället fram som en styrka i varje enskild ort.*

En eller flera personligheter kan ha en oerhörd betydelse för en hel region vilket nästa case Ely har som en av sina utgångspunkter. Vi kan vittna om likartade fall även i Sverige där till exempel Strand och Stenmark för oss till en specifik skidort medan mobiltelefonens fader, Laestadius, Pohjanen och Niemi direkt för oss till Östra Norrbotten och Tornedalen. Likaså pryder Dalahästen och Wasaloppet Dalarna med en viss typ av kultur och tradition medan kulturer med flottning och fiske kan återfinns i skogslänen och regioner såsom Östra Norrbotten.

Utmaningen ligger dock i mötet mellan traditionen och det nya. Arjeplog har lyckats attrahera en rad Europeiska bilmärken och däcktillverkare för testning av sina produkter. Det finns ett skriande rop från däcktillverkare och Amerikanska tillverkare att hitta nya vägar till utveckling, vilket kan vara en möjlighet för andra regioner att hitta möten för att överbygga dessa behov.

Det är även slående hur beroende regionen är av närliggande storstäder. Storstäderna kan skapa en undre gräns och försörja en turism region nästan enbart med Incentive turism. Betydelsen av relationen till de intilliggande städerna vore därför en intressant utgångspunkt för vidare studier. *Kombinationen mellan storstad och liten turistort* kan också vara avgörande för större sällskap. Shopping och travbana i storstaden kan mycket väl vara ett alternativ till lugnet i en liten ort.

Utgångspunkten kring prisdiskriminering och det sätt som denna nyttjades var intressant att notera. Allting kunde säljas och prissättas och priset har därför en avgörande betydelse också för lönsamheten. Sängen var grundutbutet i loginäringen och allt utöver var diskriminerat, det vill säga prissatta tillägg. Havsutsikt, kök, bastu, öppen spis och fukost var några variabler som kunde göra avsevärd skillnad på priset. Prisvariationen som låg mellan \$35 och uppemot \$650, vilket också är en indelningsgrund i analysen av min enkät.

Jag vill också slutligen förmedla något av det samarbete som bedrivs tillsammans med universitetet i stort. Samarbetet verkar fungera bra. Ett återkommande tema för forskning och utveckling uppehåller sig kring vilka konsumentgrupper som spenderar mest pengar och hur dessa kan knytas till regionen. Konkret arbetar de olika utvecklingsgrupperna exempelvis på vilka grupper som spenderar mest, skidåkare eller skoter turister? En intressant fråga som går utanför mitt forskningsområde men som säkerligen har betydelse för en hållbar utveckling av turismnäringen.

Tack

Stort tack till Forskarstation Östra Norrbotten (FÖN), Margareta, Marja-Lena med flera som trott på min förmåga att hämta hem kritiska faktorer som kan förklara framgångsrika

regioner. Stort tack till Turismdelegationen som monetärt bidragit till framtagande av denna rapport. Stort tack till Kjell Knudsen och Håkan Ylinenpää som initialt överförde viktiga kontakter för möjliggörande av denna resa. Stort tack till Jean Jacobsen, Jim Scurla, Rick Lichty och övriga på den ekonomiska forskningscentret vid University of Minnesota Duluth för alla bidrag i samband med mina kontakter i området. Tänker på mina kontakter i regionen och vägen till godkännande av enkäten hos "Human Subjects", som är en kommitté för etik och ansvarsfrågor för studier som berör beteenden, men tänker också på rekommendationsbrev från Kjell och Rick samt assistans och genomläsning av enkätmaterial och övriga frågor. Jättestort tack till Mary Somnis och andra turismföreträdare som möjliggjorde datainsamlingen och tack till nätverken LTTA och Ely som med stor arbetsinsats fyllt i enkäten. Stort tack också till Geoff Bell för korrekturläsning och assistans med referenslitteratur. Jag vill också tacka min avdelning i Sverige industriell organisation för alla kritiska och framåt riktade knuffar som i hög grad påverkat mina forskningsfrågor och mina perspektiv. Jag vill också rikta ett stort tack till min familj, speciellt min fru Susanne för tålmodig support. Slutligen även ett stort tack till alla övriga, ingen nämnd och ingen glömd, stort tack!

Referenser

- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, USA.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol 17, pp 99-120.
- Barney, J.B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, Vol 9 (4): pp 49-61
- Barney, J.B (2001). Resource-based Theories of Copetitive Advantage: A ten-year Retorspective on the Resource-based view, *Journal of Management*, Vol 27, pp 643-650.
- Benassi, M. (1995). Governance Factors in a Network Process Approach, *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11 (3); pp 261-281.
- Bruzelius, L. H. och P-H. Skärvad. (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur. Lund.
- Caves, R.E. och M E Porter (1979). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, *Quarterly Journal of Economics*, Vol 91: pp 241-262
- Coase, R.D. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, Vol IV, No 4
- Denzin, K.S. och Y. S. Lincoln. (1994). *Handbook for Qualitative Research*, SAGE Publications.

Dess, G.G. och Lumpkin, G.T. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol 21 (1):pp 135-172.

Dess, G. G. och G.T. Lumpkin. (2002). *Strategic Management – Creating Competitive Management*, McGraw-Hill, Boston.

Donaldsson, T. och L.E Preston. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, Vol 21 (1); pp 65-91.

Easton, F. och H. Håkansson. (1996) Markets as Networks. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 13; pp. 407-413.

Goeldner, C.R., J.R.B Ritchie. och R.W. McIntosh. (2000). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, åttonde upplagan, John Wiley & Sons, New York

Holme, I.M. och B.K. Solvang. (1997). *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Hörte, S.-Å. (1995). *Organisatoriskt lärande. En antologi från projektet Utveckling av Nyckelkompetens för Individer och Företag: IMIT/Chalmers tekniska högskola/Tekniska Högskolan i Luleå*. Luleå.

Jarillo, J. C. (1988) On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 9 pp. 31-41.

Kaplan, R. S. och Norton, D. P. (1999) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Nelson, R.R. och S.G. Winter. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston.

Nordisk Industrifond (1997). *Innovative Networks*, Nordisk SMB Forum, Oslo.

McGee. J. och H. Thomas (1986) Strategic Theory, Research and Taxonomy, *Strategic Management Journal*, Vol 7: pp 141-160

McGeeveran. W. A. (2003) *The World Almanac and Book of Facts 2003*. WCR Media Company, New York.

Miles, M.B. och A.M. Huberman. (1994). *Qualitative Data Analysis*, SAGE Thousand Oaks, London.

Murto-Koivisto, E., V. Routamaa. och J. Vesalainen. (1996). The prerequisites for different types of successful interfirm cooperation in the SME sector. *Journal of enterprising culture*, Vol 4(2); pp 109-122.

- Pettersson, Ö. (2002) Department of Social and Economic growth, Umeå, pp. 420.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of The Growth of the Firm*, (third ed). Oxford University Press, Oxford
- Porter, M.E. (1979). *The Structure Within Industries and Companies Performance*, *Review of Economics and Statistics* Vol. 61 pp 214-262
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press - Mac Millan Publishing, New York.
- Post, J.E. och L.E. Preston. och S. Sachs (2002). *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, *California Management Review*, Vol. 45 (1); pp 6-28.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Turistdelegationen (1995). *Begreppsnyckeln*
- Volery, T. (1995). *Successfactors in Interfirm Cooperation*, (Ed) W. Dunlop och B. Gibson, *Skills and Success in Small and Medium Enterprises*, Newcastle.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research*: SAGE. Thousand Oaks, London, New Delhi.

Elektroniska källor

www.bear.org
www.exploreminnesota.com
www.implan.com
www.IRRRB.org
www.ne.se
www.tourist.se
www.wolf.org