Hur utvecklar små och medelstora turismföretag interorganisatoriska förbund?

En validerad strukturell ekvationsmodell

Ossi Pesämaa
Hur utvecklar små och medelstora turismföretag interorganisatoriska förbund?

En validerad strukturell ekvationsmodell

Ossi Pesämaa
How do small and medium sized firms build interorganizational commitment under difficult circumstances in remote regions? This thesis develops and empirically tests a model using 254 surveyed tourism firms’ from two cooperative tourism networks in Northern Minnesota (N. Mn.). The thesis has two main contributions. First, in defining six recurrent issues in this kind of “difficult” peripheral region this thesis stimulate more research in this area. Second, this thesis demonstrates a unique structural equation model separated into four sequences. The sequences rely on six multi-item constructs examined using cross sectional data. The first sequence consists of two constructs measuring hard and soft cooperative motives to join networks. The second sequence examines how potential partners are selected. It is based on trust in partner selection. The third sequence uses two constructs – trust in current relationships and reciprocity. The fourth sequence investigates the final dependent variable – interorganizational commitment. By proposing seven propositions based on the model, the thesis opens a new avenue for theory development in the embeddedness literature. These effects and hypothesis prepared for testing are generated on the basis of theory, earlier findings and logical reasoning. After the final test two propositions was supported, but two misspecified relationships were also identified, which can help to solve some of the challenges behind personal relations in cooperative networks of firms’. In addition this thesis is also contributing to measurement theory. All of the measurements were based on earlier theory, but when looking into interaction effects the thesis can now offer measurement that meet criteria of face, convergent, discriminant and nomological validity. The theoretical and practical implications of this study goes to strategic management of small and medium sized tourism firms operating under difficult circumstances in remote regions. One such implications that also stimulate to more research, is establishing lasting cooperative relationships is a fine assessment, were firms need to consider motives, partner selection and consequences of it. Because, when these cooperative networks are implemented properly, also taking personal relationships into account, firms know more about what to expect from their partners, which downsize their risk or at least the knowledge of it, which in turn have the effect that the networks are more likely to last.
Sammanfattning

Förord med kommentar till läsaren

Uppsatsen vänder sig till sex huvudsakliga läsargrupper.

1. Först vänder jag mig till dig, som bor och driver näringsverksamhet i ett geografiskt perifert område eller på annat sätt intresserar sig för varför vissa geografiska platser är mer gynnsamma för företag än andra. Du är speciellt intressant för mig, eftersom min forskning finansierats men också initierats från insikter ni skänkt mig.

2. Jag vänder mig till dig, som tror att samverkan kan hjälpa små och medelstora företag att tillsammans bli framgångsrika.


6. Slutligen vänder jag mig till er som läser den här uppsatsen av personliga skäl.


Mina finansiärer representeras i första hand av er som arbetat för Forskarstation Östra Norrbotten (FÖN). Jag tänker närmast på Margaretha Strömåback och Marja-Lena Riekkola med de kollegor ni omges av ute i kommunerna. FÖN har även en grupp på Luleå Tekniska Universitet (LTU) som representeras av Anna-Karin Jonsson-Kivist, Elena Illachenko, professor Bengt Klefsjö och professor Håkan Ylinenpää vilka alla stöttat mig under den här processen. Ett stort tack till alla som jag vet jobbar hårt ute i kommunerna Kalix, Överkalix, Övertorneå och Haparanda. Ett stort tack till alla
andra som i skrivandets stund glöms men tillsammans med mig jobbat för att stödja
turism inom Forskarstation Östra Norrbotten. Något har hänt i regionen sen vi började
vårt arbete för fem år sedan och det är roligt.

Ett stort tack till er som jobbat nära mig vid LTU. Jag vill tacka min huvudhandledare
professor Sven-Åke Hörte samt assisterande handledare Dr Joakim Wincen och Dr
Torbjörn Nilsson. Jag vill även tacka Dr Mats Westerberg och Dr Nils-Gustav
Lundgren för värdefulla kommentarer under mitt pajsseminarium.

Min vistelse i USA har också fått stor betydelse för uppsatsen, inte minst eftersom jag
samlade in större delen av mina empiriska erfarenheter där. Jag fick även många
teoretiska och metodologiska insikter under mitt halvår i USA. Jag vill tacka professor
Sanjay Goel, professor Geoffrey Bell, professor Richard Lichty, professor Jon Pierce,
professor och dean Kjell Knudsen, James Skurla, Jean Jacobsen, Jan Zigage och alla ni
andra vid University of Minnesota Duluth. Speciellt tackar jag för det stöd jag fick
under min datainsamling. Tack alla företag i Ely och LTTA. Stort tack till Mary
Somnis vid IRRRB som initierade kontakter till bland annat Patrick Christofferson
(LTTA) och Linda Freyer (Ely).

Stort tack till professor Joseph Hair Jr för alla råd och all uppmuntran du ägnat mitt
projekt. Ett stort tack även till mina vänner och kollegor. Jag vill speciellt tacka flera
kollegor från studietiden, som forskarstuderande. Flera av er har hunnit avsluta studier
och bli doktorer Dr Magnus Lundbäck, Dr Joakim Wincen, Dr Daniel Ortvist,
Christina Rädelius, Dr Diana Chronée, Dr Johan Frishammar, Andreas Larsson,
Markus Bergfors, Sofía Reinholdt, Annika Sandström och inte minst Anna-Karin
Horney, Stefan Karlsson och Dr Per-Erik Eriksson. Er har jag känt ett orubbligt stöd
ifrån under den här processen. Tack till övrig administrativ personal som varit ett stöd
i olika teknikaliteter som uppstår vid uppsatsskrivande. Ett speciellt tack till Kenneth
Johansson för all datorsupport vilket underlättat mitt arbete. Tack även till alla er
vänner och kollegor, vilka jag inte vid skrivande stund får med.

Nu vill jag rikta ett stort tack till min familj. Jag hade aldrig orkat ända fram utan er.
Tack Susanne och mina barn, utan er är jag ingenting. Tack mamma, mina bröder och
syster med respektive. Till slut – pappa, det här har jag ästadkommen, tråkigt att du
inte fick vara med intill slutet av den här processen.

Ossi Pesämaa
Förkortningar

| AMOS | Analysis of Moment Structures, mjukvara för att testa strukturella ekvationsmodeller. |
| CFA  | Confirmatory Factor Analysis |
| CFI  | Comparative Fit Index |
| d.f  | Frihetsgrader |
| EFA  | Exploratory Factor Analysis |
| EV   | Egenvärde |
| F    | Fråga |
| F-T-F| Relation från gränsen av ett företag till gränsen av ett annat företag. |
| Ftg  | Företag |
| FTR  | Förtroende |
| FÖN  | Forskarstation Östra Norrbotten |
| GoF  | Goodness of Fit, testar hur väl en teoretisk modell stämmer gentemot insamlad data. |
| G-T-G| Relation från gränsen av en grupp till gränsen av en annan grupp. |
| HMS  | Hårda motiv till samverkan |
| I    | Individ |
| IFI  | Incremental Fit Index |
| IOF  | Interorganisatoriska förbund |
| IOR  | Interorganisatorisk relation, från insidan av en organisation till insidan av en annan organisation. |
| IR   | Interrelation, en relation från insidan av en enhet till insidan av en annan enhet. |
| IRRRB| Iron Range Resource Rehabilitation Board |
| KR   | Konstrukt reliabilitet |
| LTTA | Lutsen Tofte Tourism Association |
| LTU  | Luleå Tekniska Universität |
| Lvol | Las Vegas On Line |
| MI   | Modification indices, en princip i strukturella ekvationer |
| MMS  | Mjuka motiv till samverkan |
| MSA  | Measurement Sampling Adequacy) |
| Ne   | Nationalencyclopedin |
| N. Mn| Norra Minnesota |
| P    | Proposition |
| p-värde | Signifikansnivå |
| RCP  | Reciprocitet |
| RMSEA| Root Mean Square Error of Approximation. Test av goodness of fit |
| SEM  | Strukturella ekvationsmodeller, en metod som vanligtvis används för teoritestning. SEM kombinerar traditionell faktoranalys med regressionsanalys. |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences. Statistisk mjukvara för enkla och avancerade test inom samhällsvetenskap. |
UMD University of Minnesota Duluth
V Variabel
VE Varians extraherad
VPF Val av partner förtroende
**Grekiska symboler**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Symbol</th>
<th>Beskrivning</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>β</td>
<td>Beta, används vanligen som symbol för standardiserade regressionskoefficienter. I uppsatsen representerar beta symbolen för misspecificerade, icke förutsagda samband.</td>
</tr>
<tr>
<td>δ</td>
<td>Delta, används för att visa på (eng error varians) eller faktorladdningar i kvadrat.</td>
</tr>
<tr>
<td>γ</td>
<td>Gamma, symbol som används för att visa på uppmätt förväntad regressionskoefficient.</td>
</tr>
<tr>
<td>λ</td>
<td>Lambda, symbol som används för att ange standardiserad regressionskoefficient (loading) för respektive variabel.</td>
</tr>
<tr>
<td>φ</td>
<td>Phi koefficient som representerar interkorrelation.</td>
</tr>
<tr>
<td>χ²</td>
<td>Chi två distributionstest som prövar goodness of fit</td>
</tr>
<tr>
<td>Engelska benämningar, begrepp och facktermer med svensk betydelse fritt översatt</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Academy of Management Review</strong></td>
<td>Vetenskaplig tidskrift inom styrning, strategier och ledning inom företag.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Case</strong></td>
<td>Fall, fallstudie</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Collaboration</strong></td>
<td>Samarbete</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Commitment</strong></td>
<td>Förbund av förbindelser</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Commitment escalation</strong></td>
<td>Används i uppsatsen som psykologisk förbindelse. Ledare inom företag kan exempelvis försvara dåliga beslut. Termen är vanlig inom litteratur som berör företagsledare.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Concept</strong></td>
<td>Koncept</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Confidence</strong></td>
<td>Pålitlighet, tillförlitlighet.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Content validity</strong></td>
<td>Innehållsvaliditet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Convergent</strong></td>
<td>Konvergent</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Construct</strong></td>
<td>Konstrukt. Ett begrepp sammansatt av flera olika element, som mäts med exempelvis flera frågor och påståenden.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Cooperation</strong></td>
<td>Samverkan</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>County</strong></td>
<td>Distrikt, län.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Dean</strong></td>
<td>Prefekt vid amerikanska lärosäten.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Discriminant validity</strong></td>
<td>Diskriminant validitet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Effort</strong></td>
<td>Ansträngning. Används i uppsatsen för att härleda förbund.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Error</strong></td>
<td>Fel</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Eigenvalue</strong></td>
<td>Egenvärde</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Explicate</strong></td>
<td>Fritt översatt till studier som inte bara förklarar utan även bidrar med tydliga exempel.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Face validity</strong></td>
<td>Innehållsvaliditet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fallacy at the wrong level</strong></td>
<td>Felslut på fel nivå.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Familiarity</strong></td>
<td>Familjär, gemensamma erfarenheter.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Formative</strong></td>
<td>Formativ. Formativa konstrukter är fritt översatta som konstrukt formade av flera delar med olika betydelse (vikt, se även konstrukt ovan och weight nedan). Formativ används i uppsatsen för att visa på skillnaden till statiskt reflexiva konstrukt. Formativa och reflexiva begrepp har olika krav och dessa test kan endast utföras med olika statistiska programvaror.</td>
</tr>
<tr>
<td>Term</td>
<td>Swedish Equivalent</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Give up something</td>
<td>Ge upp något. Används i uppsatsen för att härleda förbund.</td>
</tr>
<tr>
<td>Godness of Fit</td>
<td>Fritt översatt som mått på teoretiska modellers överensstämmelse med data.</td>
</tr>
<tr>
<td>Interorganizational commitment</td>
<td>Interorganisatoriskt förbund</td>
</tr>
<tr>
<td>Interpersonal commitment</td>
<td>Interpersonliga förbund</td>
</tr>
<tr>
<td>Joint ventures</td>
<td>Samverkansnätverk</td>
</tr>
<tr>
<td>Journal of Business Research</td>
<td>Vetenskaplig tidskrift inom styrning, strategier och ledning inom företag.</td>
</tr>
<tr>
<td>Loading</td>
<td>Regressionskoefficient. Används i uppsatsen i diskussionen om formativa och reflexiva konstrukten för att reflexiva konstrukten byggs upp med loadings (vanligtvis standardiserade).</td>
</tr>
<tr>
<td>Lodging</td>
<td>Begreppet används för att mäta boende och inkvartering inom turism.</td>
</tr>
<tr>
<td>Long Range Planning</td>
<td>Vetenskaplig tidskrift inom styrning, strategier och ledning inom företag.</td>
</tr>
<tr>
<td>Management</td>
<td>Engelskt samlingsbegrepp fritt översatt som studier av företags strategier, organisering, styrning och ledning av företag och organisationer, det som innefattas i ämnet management</td>
</tr>
<tr>
<td>Measurement model</td>
<td>Modell inom strukturella ekvationer som speglar speciellt måttens sammansättning och inbördes relation till varandra.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nomological validity</td>
<td>Nomologisk validitet</td>
</tr>
<tr>
<td>Parsimonious</td>
<td>Fritt översatt från engelskan betyder parsimonious snål. Begreppet används i statistiken för att uttrycka i vilken utsträckning begrepp i modeller ger maximal förklaringskraft eller i samlade index där hela modellers ”snålhet” värderas.</td>
</tr>
<tr>
<td>Path analysis</td>
<td>Stiganalys. Hierarkisk regressionsanalys som används för att studera påföljande effekter av konstrukten.</td>
</tr>
<tr>
<td>Propensity to stay</td>
<td>Benägenhet att stanna. Används i uppsatsen för att härleda förbund.</td>
</tr>
<tr>
<td>Reciprocitetur</td>
<td>Reciprocitet, utbyte präglat av obligatorium.</td>
</tr>
<tr>
<td>Social Citation Index</td>
<td>Databas för vetenskapliga tidskrifter. Mäter bland annat frekvens på citeringar på valda tidskrifter.</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Standardized loadings</td>
<td>Standardiserad regressionskoefficient.</td>
</tr>
<tr>
<td>Story telling machine</td>
<td>&quot;The handbook of economic geography&quot; används detta för att efterlysa exemplifiering för att underbygga teorier. Exempel och nyanser av mindre studier.</td>
</tr>
<tr>
<td>Strongly agree</td>
<td>Håller med helt och hållet</td>
</tr>
<tr>
<td>Strongly disagree</td>
<td>Tar helt avstånd</td>
</tr>
<tr>
<td>Structural equation model</td>
<td>Strukturella ekvationer</td>
</tr>
<tr>
<td>Tie your hands</td>
<td>Binda varandras händer. Används i uppsatsen för att härleda förbund.</td>
</tr>
<tr>
<td>Trust</td>
<td>Förtroende</td>
</tr>
<tr>
<td>Variance extracted</td>
<td>Varians extraherad</td>
</tr>
<tr>
<td>Very important</td>
<td>Mycket viktigt</td>
</tr>
<tr>
<td>Weight</td>
<td>Vikt. Används i uppsatsen för att betona att formativa mått rapporterar vikter från statistiska faktoranalyser.</td>
</tr>
<tr>
<td>Unimportant</td>
<td>Oviktigt</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Innehållsförteckning

1. **Bakgrund** ................................................................. - 1 -  
   1.1 Det framgångsrika företaget ........................................ - 1 -  
   1.2 Mäta framgång genom prestation .............................. - 2 -  
   1.3 Framgångsrik lokal samverkan i en perifer region ......... - 3 -  

2. **Problem – turism i krävande perifera regioner** .......... - 5 -  
   2.1 Lokala förutsättningar i turismföretag ......................... - 6 -  
   2.2 Regionala förutsättningar för turismföretagande .......... - 7 -  
   2.3 Alla periferier är inte krävande ................................ - 11 -  
   2.4 Företagande i en krävande perifer region ................. - 13 -  
      2.4.1 Negativa spiraler ..................................................... - 13 -  
      2.4.2 Svag regional marknad ........................................... - 14 -  
      2.4.3 Underutvecklade institutionella förutsättningar ...... - 15 -  
      2.4.4 Klen kritisk massa ................................................. - 16 -  
      2.4.5 Få risktagare .......................................................... - 16 -  
      2.4.6 Outvecklade resurser .............................................. - 17 -  
      2.4.7 Syntes om hur det är att leva under krävande omständigheter - 17 -  
   2.5 Företagsledares val av plats för företaget ..................... - 20 -  
   2.6 Utveckling och precisering av forskningsfråga ............. - 21 -  
   2.7 Syfte och generalisering av resultat ........................... - 24 -  

3. **Teoretisk modell** ....................................................... - 25 -  
   3.1 Bakgrund .................................................................. - 25 -  
   3.2 Modellutveckling ....................................................... - 29 -  
      3.2.1 Motiv att ingå samverkan och val av partners .......... - 33 -  
      3.2.2 Val av partners och relationers egenskaper ............ - 35 -  
      3.2.3 Relationers egenskaper .......................................... - 36 -  
      3.2.4 Interorganisatoriska förbund (IOF) ......................... - 37 -  
   3.3 Utveckling av propositioner ........................................ - 41 -  
      3.3.1 Motiv till samverkan och dess effekt på val av partner - 43 -  
      3.3.2 Val av partners konsekvenser på förtroende och reciprocitet - 48 -  
      3.3.3 Konsekvenser för interorganisatoriska förbund (IOF) - 52 -  

4. **Metodiskussion** .......................................................... - 53 -  
   4.1 Metodologi och forskningsdesign ............................... - 53 -  
      4.1.1 Perspektiv på kunskap i samhällsvetenskap .............. - 53 -  
      4.1.2 Forskningsansats .................................................. - 56 -  
      4.1.3 Generera bidrag till teori ........................................ - 59 -  
   4.2 Analysenhet ............................................................ - 61 -  
   4.3 Turism och besöksnäring ............................................ - 62 -  
   4.4 Studiens genomförande ............................................. - 65 -  
      4.4.1 Val av studieobjekt och beskrivning av studieobjekt - 65 -
Appendix ...........................................................................................................- 119 -
Enkät: Norra Minnesota........................................................................................ - 120 -

Matrisförteckning
Matris 1: Teknisk definition på perifera områden..............................................- 10 -

Redovisade matematiska uttryck och formler
Formel 1: Konstrukt reliabilitet...........................................................................- 77 -
Formel 2: Uttryck för beräkning av varians extraherad......................................- 78 -
Formel 3: Uttryck för beräkning av egenvärde ....................................................- 78 -

Tabellförteckning
Tabell 1: Stöd från tidigare studier.................................................................- 41 -
Tabell 2: Analysenhet på flera nivåer.................................................................- 62 -
Tabell 3: Geografiska och ekonomiska fakta om Norra Minnesota.................- 71 -
Tabell 4: Beskrivande data frågor (fullständiga frågor i appendix)...................- 82 -
Tabell 5: Modellen värden och rekommenderade värden..............................- 85 -
Tabell 6: Resultat tillförlitlighet...........................................................................- 86 -
Tabell 7: Test propositioner sekventiell modell...............................................- 88 -

Figurförteckning
Figur 1: Krävande omständigheter för företagande...........................................- 18 -
Figur 2: En integration av forskning kring samverkan (Parkhe, 1993).............- 28 -
Figur 3: Sekventiell teoretisk modell om interorganisatoriska förbund............- 30 -
Figur 4: Propositioner .........................................................................................- 43 -
Figur 5: Metodologi och forskningsdesign.......................................................- 57 -
Figur 6: Analysenhet mellan två företag............................................................- 61 -
Figur 7: Karta, lokala nätverk i N. Mn, USA (www.irrrb.org)..........................- 71 -
Figur 8: Modellstruktur av mått .........................................................................- 84 -
Figur 9: Sekventiell modell av interorganisatoriska förbund............................- 87 -
Figur 10: Överblickbar helhet av samtliga samband i modellen IOF...............- 93 -
1. Bakgrund


1.1 Det framgångsrika företaget


1.2 Mäta framgång genom prestation


annan studie och bidra till att bygga kumulativ kunskap. Valen bereder plats för jämförelser av hur företag formulerar mål och tar beslut.


1.3 Framgångsrik lokal samverkan i en perifer region


Uppsatsens idéer är baserade på litteratur om framgångsfaktorer inom samverkan. Litteraturen tar hänsyn till motiv att ingå samverkan och på vilka grunder potentiella partners väljs (Volery, 1995; Wildeman, 1998) samt vilka konsekvenser dessa motiv


2. Problem – turism i krävande perifera regioner


Turismföretaget är knutet till platsens rumsliga och tidsmässiga förutsättningar. Rumsliga förutsättningar kan till exempel vara klimat och tillgång på resurser. Tidsmässiga aspekter innefattar exempelvis årstidsväxlingar, konjunkturväxlingar, tidsmässiga avstånd till platsen samt kulturella och historiska skiften.


Krävande perifera regioner, betraktade som platser, har rumsliga och tidsmässiga förutsättningar i exempelvis mineraler, skog samt natursköna platser, vilka inte existerar eller inte tillvaratas i tillräckligt stor utsträckning. Det finns dock platser som trots ogynnsamma förutsättningar lyckats bli framgångsrika. Ett belysande exempel är Las Vegas, som under 1900-talet utvecklats till USA: s snabbast växande

2.1 Lokala förutsättningar i turismföretag

I uppsatsen är små och medelstora turismföretag en central utgångspunkt. Små och medelstora företag definieras som företag som har färre än 400 anställda (för mer ingående definition se Bergström & Lumsden, 1993).


Plats och tid har även betydelse för turismföretagets interna utveckling. I tidens växlingar skiftar platser ibland snabbt från att vara fyllda av framtidstro till pessimism präglat av företagsnedläggningar och utlyttnad blir påföljden. Turism betraktat som näring kan harmonisera effekter av en sådan utveckling (Pettersson, 2002).


kunder i någon mån. I perspektivet av en lokal ekonomi samsas även turismföretagen kring gemensamma offentliga resurser om hur exempelvis rastplatser, turistinformation och vägnät skall byggas upp, utvecklas samt underhållas. Mycket av konkurrensen och samarbetet kring resurser påverkas av hur produkter upplevs av tillresta gäster.


2.2 Regionala förutsättningar för turismföretagande

En plats eller ett område definieras av gränser, men definitionen av gränsen skiftar och det är inte alltid geografin som ger en naturlig avgränsning. Regioner kan vara geografiska områden vilkas gränser är socialt definierade.


Socialekonomiska ansatser gör ofta en indelning mellan centrala och perifera områden (Krugman, 2000). Regioner delas in i centrum och periferi. Centrum och periferi kan förklara oliheter (Hayter, 2000; Sunley, 2000; Webber, 2000; Baden-Fuller, 2004) mellan geografiska regioner (Krugman, 2000). Tanken med centrum och periferi utgår ursprungligen från ögat, nämligen det centrum som är i brämpunkten för ögats
uppmärksamhet och den periferi vilken faller i skuggan av ögats uppmärksamhet (Day & Schoemaker, 2004). I praktiken och i studier av företag i en regional ekonomi utgår centrum och periferi utifrån ögats biologi i vilken grad koncentrationen av resurser samt människor får ögats uppmärksamhet. Mycket resurser och människor bildar naturliga centrum medan få människor samt lite resurser hamnar i ögats periferi. Centrum och periferi har även betydelse för hur en region skall avgränsas gentemot andra regioner.

Nya typer av gränsdragningar blir tydligare i Europa.


Centrala koncentrationer är områden med hög population per kvadratkilometer. I centrala områden finns naturliga förutsättningar för företagande, eftersom en hög population relativt sett ger ett högre underlag för att kommersialisera produkter. I centrala koncentrationer finns även starka resurser på grund av de företag som valt att lokalisera där. Likaså är kommunikationer ofta väletablerade i tätbebyggda områden liksom att det finns en differentierad arbetsmarknad, som gör platsen attraktiv för arbetssökande (se Matris 1).

Uppsalen fokuserar på perifera områden (se Matris 1). Definitionen perifera områden görs på ett administrativt sätt (se Matris 1) och fångar inga kvalitativa aspekter. Dessa kvalitativa aspekter beskrivs senare utanför definitionen. Beskrivningen utgör grunden för problematsering av den koncept som problemen infinner sig i. Definitionen av perifera regioner utgår ifrån koncentration. Liten ekonomisk koncentration innefattar få människor och de bor långt ifrån sina närmast angränsande grannar.
### Matris 1: Teknisk definition på perifera områden

<table>
<thead>
<tr>
<th>Låg Population*</th>
<th>Glesa**</th>
<th>Tätbebygda</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hög population</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Perifert</td>
<td>Centralt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Låg populationer betyder ekonomier med mer än 2 500 innevånare men mindre än 50 000 (www. Implan.com).

** Glesa avstånd betyder att medeldistansen mellan hushållen räknat utslaget per kvadratkilometer motsvarar mer än 200 meter (Petterson, 2002).


Krävande perifera områden saknar förmågan att organisera och tillvarata olika möjligheter. Dessa krävande perifera områden är mindre förmögna att organisera sociala och ekonomiska utmaningar. Att leva i en krävande periferi formar de människor och företag verksamma i regionen. Varje försök till förändring kan kännas som en hopplös ansträngning i ett krävande perifert område och det är ansträngande att forma nya möjligheter. Företaget som verkar i en krävande perifer region saknar många gånger ett stödjande klimat.

2.3 Alla periferier är inte krävande


Att tänka annorlunda är en brämpunkt för radikalt annorlunda innovationer till skillnad från innovationer som baseras på små stegvisa förbättringar. Stegvisa förbättringar är viktiga i mogna branscher som utvecklas mot en gängse standard.


2.4 Företagande i en krävande perifer region

Detta avsnitt ägnar speciell uppmärksamhet åt att beskriva krävande omständigheter för företag i perifera regioner. Företag omgärdat av ett antal hindrande förutsättningar gör det svårt att idka näringsverksamhet i krävande perifera regioner jämförelsevis mot gynnsamma centrala regioner. Hindrande förutsättningar och krävande omständigheter kan vara olika från region till region. En beskrivning följer av sex olika hinderande omständigheter, vilka betecknas vara viktiga och relevanta för företag. De sex omständigheterna är följande: (1) negativa spiraler; (2) svag lokal marknad; (3) underutvecklade institutionella förutsättningar; (4) klen kritisk massa; (5) avsaknad av risktagare och (6) outvecklade resurser (Dessa är extraherade ifrån Myrdal, 1935; Meirleir, 1979; Porter, 1990; Carlsson & Stankiewicz, 1991; Krugman, 1994; Malecki, 1994; Saxenian, 1994; Glaeser, 2000; Baden-Fuller, 2004).

2.4.1 Negativa spiraler


någonting nytt. Att fastna i detta mönster och se tillbaka på gamla tider, gör hela situationen krävande för riskvilliga personer i riskvilliga företag. Att ständigt påminnas av misslyckanden eller avsaknaden av försök skapar grunden för negativa spiraler, vilket gör det hela krävande.

2.4.2 Svag regional marknad


2.4.3 Underutvecklade institutionella förutsättningar


Vissa institutioner tenderar att överdriva reglernas betydelse och genom det stå fast vid en konserverande ställning (North, 1990), som kväver företagsklimatet. I ett sådant skede har företag ett val att stanna, avveckla eller flytta från regionen. I dessa fall skapar regler ett överstabiliserande klimat att verka under.


2.4.4 Klen kritisk massa

2.4.5 Få risktagare
2.4.6 Outvecklade resurser


I krävande regioner saknar företag många gånger finanser, kompetens och förmåga att organisera sig i förväg för att identifiera gästers behov. Det saknas förmåga och kompetens att i efterhand fånga upp och reagera gentemot de preferenser som gästerna på ett eller annat sätt signalerar. Denna okunskap om hur resurser skall tillvaratas kan vara genomgående i krävande perifera regioner.


2.4.7 Syntes om hur det är att leva under krävande omständigheter

I exemplet Las Vegas fanns en aktiv grupp företag. De var beslutsamma att förändra lagar. Starka enskilda initiativ från en järnvägsutvecklare att lägga en järnvägsknut påverkade Las Vegas positiva utveckling.


Krävande omständigheter betyder att företag kan möta en eller flera av följande svårigheter: (1) en negativ spiral av attityder, (2) svag regional marknad, (3) underutvecklade institutionella förutsättningar, (4) klen kritisk massa, (5) få risktagare och (6) outvecklade resurser (se figur 2). Dessa svårigheter gör att de som lever och verkar i regionen också känner att de jobbar under krävande omständigheter.

![Figur 1: Krävande omständigheter för företagande](image-url)
Krävande omständigheter skapar en känsla, som gör att företaget känner sig övergivet med de problem företaget omges av. Svårigheterna är i sig själva så krävande att de tar lång tid att åstadkomma en förändring och det är även svåra att förändra av egen kraft. Flera av de problem som krävande perifera regioner präglas av är kulturellt betingade och är svåra att för företagen ensamt förändra. Företag behöver samverkan med andra företag, organisationer och omgivande samhälle för att få till en förändring.


"Cultural differences which generated tensions for both staff and customers: Europeans insisted on eating midday rather than ‘grazing’ throughout their visit, as Americans have grown accustomed to do, while French visitors were particularly dismayed by the no alcohol rule" (Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd & Wanhill, 1998:302).

Trots en systematisk och närmast minutiös planering som Walt Disney Corporation är känd för fick de märkbara problem. Det störde alltifrån öppettider, prissättning, anställningsförhållanden till produktutbud (Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd & Wanhill, 1998).


2.5 Företagsledarens val av plats för företaget


2.6 Utveckling och precisering av forskningsfråga
Innan jag presenterar forskningsfrågan skall jag kortfattat exemplifiera förutsättningar för varaktiga bindningar mellan företag och varför de är viktiga.


Den här uppsatsen fokuserar främst på framgångsrika samverkansnätverk sammansatta av starka bindningar. De företag som studeras är medlemsföretag i ett samverkansnätverk. Dessa medlemsföretag har en common planering och delvis ett gemensamt beslutsfattande i vissa frågor.


Forskningsfrågan i uppsatsen förutsätter framgång i samverkansnätverk mellan turismföretag. Tidigare forskning har visat att i de fall framgång utvecklats har även interorganisatoriska förbund mellan företagen varit påtaglig (Mavondo & Rodrigo, 2001). Uppsatsen kommer främst att identifiera ett framgångsrikt empiriskt exempel och sedan besvara följdfrågan; Vad förutsätter interorganisatoriska förbund mellan turismföretag?

2.7 Syfte och generalisering av resultat

Syftet med uppsatsen är att utveckla och testa en sekventiell modell, som kan bidra till att förklara hur interorganisatoriska förbund byggs mellan turismföretag i perifera regioner under krävande omständigheter. Ambitionen är att modellen ska förklara hur motiv att ingå samverkan påverkar val av partner, vilket påverkar graden av förtroende och reciprocitet. Det har i sin tur en effekt på interorganisatoriska förbund.

Uppsatsen är teorigenererande utformad för att undersöka, ge förklaringar och skapa ny kunskap till hur företag bygger interorganisatoriska förbund i krävande perifera regioner.
3. Teoretisk modell

Det här kapitlet avhandlar fundamenten till hur framgångsrik samverkan kan knytas till en specifik modell om interorganisatoriska förbund i krävande perifera regioner. Modellen baseras på hur (1) motiv till samverkan; (2) val av partner; (3) relationens egenskaper bygger; (4) interorganisatoriska förbund. Kapitlet redogör dessa sekvensers inbördes ordning för att skapa interorganisatoriska förbund (IOF). Kapitlet redogör även för hur respektive konstrukt (eng. construct) är uppbyggd.

3.1 Bakgrund


Samarbete och samverkan är svåra att separera (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996) och de är simultana ingredienser i hur varaktiga interorganisatoriska förbund mellan företag byggs upp. Senare tydliggörs distinktionen mellan samarbete och samverkan genom de motiv företag har för att ingå i samverkan. En del motiv är mer mjuka samarbetsinriktade medan en del motiv är hårda och mer samverkansinriktade. Företag som saknar kunskap om när ett företag skall vara samarbets- respektive


En del företag med brist på omogna affärsidéer, kontakter och ett behov av stöd i en tidig utvecklingsprocess finner sannolikt att sociala träffar är mycket givande, speciellt på lång sikt. Återkommande försök till samverkan resulterar endast i idéutbyten utan reell förankring i ett mål och kan medföra att diskussioner skenar iväg bortom den ursprungliga avsikten med samarbetet. Sådana diskussioner kan leda till konflikter och osämja, eftersom det i grunden inte finns någon konsensus om vad den typen av frågor skall handla om. I förlängningen gör samarbeten utan ett sammanhållande mål att gruppen känner sig omotiverad att verka för en gemensam framtid i den formen och samarbetet bryts.


Figur 2: En integration av forskning kring samverkan (Parkhe, 1993).


3.2 Modellutveckling

Modellen innehåller fyra ovaler (se Figur 3). Om modellen studeras nerifrån och upp så innehåller första ovalen motiv att ingå samverkan (se Figur 3). Motiv att ingå samverkan representerar grunden och orsaken till att ingå i ett samverkansnätverk. Motivet antas därför nomologiskt ha en positiv effekt på val av partners. Pilarna är markerade med plustecken eftersom motiv förtropas påverka de val företagen har positivt.


Figur 3: Sekventiell teoretisk modell om interorganisatoriska förbund


Modellens huvudtes är fyra konstruk. Konstrukten byggs samman av ett antal argument och utgör grunden för att elementen är sannolika. Grundelementen är (1) motiv att ingå nätverk, (2) val av partner, (3) relationers egenskaper, och (4) interorganisatoriska förbund. Modellen säger att orsaken till att interorganisatoriska förbund uppstå är genom att dessa har uttryckliga motiv att ingå samverkan och att de väljer partners omsorgsfullt, liksom att de på basis av dessa även bygger relationer med speciella egenskaper. Dessa orsaker görs ån mer specifika genom en rad olika argument.

Ett andra argument för att dessa relationer är relaterade till varandra är teorin om interorganisatoriska förbund. Här anförs att företagen undviker givna situationer. Företagen söker sig därför till något speciellt för att undvika andra situationer (Wincent, 2006). Att undvika återspeglas i modellens fyra element nämligen (1) motiv att ingå nätverk, (2) val av partner, (3) relationers egenskaper och (4) interorganisatoriska förbund.

Ett tredje argument för ordningen i modellen är att företaget vill minska osäkerhet. Minskningen av osäkerhet återspeglas också den i modellens fyra element som är (1) motiv att ingå nätverk, (2) val av partner, (3) relationers egenskaper, och (4) interorganisatoriska förbund. Genom tydliga motiv relaterade till specifika krav på framtida partners formas speciella egenskaper i relationen liksom hur framtida förbindelser företagen emellan blir formade.


Ett femte argument för hur modellens element är kopplade till varandra är att företaget i sin strävan att öka medvetenheten förfinar och gör valen noggrannare. Det är sannolikt att företaget bygger upp medvetenheten genom att forma bilder av motiv att
ingå nätverk. De förstärker medvetenheten genom att välja partners på vissa grunder samt etablera speciella egenskaper som går igenom i samtliga relationer, liksom hur framtida beslut, resurser och relationer förbinds i interorganisatoriska förbund.

Ett sjätte argument är att företaget inte bara uttrycker speciella motiv utan även väljer partners noggrant, eftersom företaget har en tro att de genom att kombinera dessa blir starkare i sig själva. Viljan att bli starkare resursmässigt skulle sannolikt göra att företaget månar om relationens egenskaper i en speciell riktning. Företaget förbinder resurser, beslut och investeringar genom starka och effektiva partners i ett interorganisatoriskt förbund.

Ett sjunde argument för modellen är mer sociala skäl. Företagets motiv att ingå i samverkansnätverket går igenom i hur företaget specifikt söker sig till en speciell partner, vilken har speciella sociala kriterier. Företaget vill kunna känna till att det är rätt att fördelas till beteendet och/eller känna attraktion till den sociala strukturen inom det andra företaget. Den sociala grunden som eftersöks hos partnern förvändas även vara relaterad till hur relationers egenskaper liksom förbindelser i det framtidiga interorganisatoriska förbundet.

läkarna i högre utsträckning bör tvätta händer mellan patientkontakt, speciellt då de varit i kontakt med lik. Hempel (1969) menar med detta felslut att det inte finns allmänna lagar för att stödja förklaringen men att det fanns sannolika förutsättningar vilka orsakar barnsängsfeber. I modellen om interorganisatoriska förbund dras likartade förutsättningar från tidigare studier fram som sannolika förutsättningar för att studien skall kunna gå igenom, eftersom mönstret känns igen från likartade studier (se Tabell 1). Det finns inte några allmänna lagar för interorganisatoriska förbund, däremot ett antal empiriska bevis. Bevisen implicerar att interorganisatoriska förbund förutsätter speciella egenskaper i relationen, val av partner och specifika motiv att ingå i samverkansnätverk.

3.2.1 Motiv att ingå samverkan och val av partners


Företag i framgångsrik samverkan behöver inte alltid vara individuellt skickliga och individuellt framgångsrika. Det finns likheter med hur individuellt framgångsrika företag och framgångsrik samverkan (Audia, Locke & Smith, 2000). Liksom i framgångsrika företag är motiv resultat av en systematisk process. Dessa är vägledande för kunskapsbyggandet kring framgångsrik samverkan. Att ta fram ett

När företag är med och skapar framgång i en krävande periferi är motiven en viktig del. Långa fysiska avstånd ställer särskilda krav på att samverkan fungerar både socialt och med avseende på verksamheten. I ett sådant fall kan naiva och spontana motiv få långtgående konsekvenser. Mindre igenomtänkta motiv till samverkan medför att företagets insatser resulterar i spild tid och resurser. Långa fysiska avstånd med långt underhållna transportförbindelser (Krugman, 1994; 2000), som är en verklighet i många krävande perifera regioner ger betydande spill av tid och resurser. Frågan är om något företag, vare sig det är framgångsrikt eller mindre framgångsrikt, vill upprätthålla samverkan som fungerar dåligt om det dessutom tar tid och resurser.


Framgångsrik samverkan i krävande perifera regioner tar tid att bygga. I den här uppsatsen föreslås att dessa företag diskonterar den tidskrävande insatsen med väl specificerade motiv. Väl specificerade motiv bryter nödvändigtvis inte nedärvda mentala barriärer, som förstärker avstånden och skapar återkommande negativa


Det inledande kapitlet ramade in krävande perifera regioner vilka är försvagade av en svag regional marknad. Ett sådant krävande kännetecken av krävande perifera regioner är en svag regional marknad. Den avspeglar hur ett framgångsrikt företag med tydliga motiv försöker inrikta sig på utveckling.


3.2.2 Val av partners och relationers egenskaper


speciella situationer. Personliga relationer kan vara konsekvenser av en fest, ett möte eller en utdragen affärshändelse.


3.2.3 Relationers egenskaper


Framgångsrik samverkan uppbryggpt på starka motiv ger varaktiga konsekvenser. Starka motiv antas vara mer viktiga än svaga och antas vara mer varaktiga. Starka motiv får inte föröras lika vårdslöst som svaga motiv. Med det menas att om företaget går in i samverkan med ett tydligt motiv och klargör det så är det viktigt att vårda den delen av relationen.


3.2.4 Interorganisatoriska förbund (IOF)


Förbund i meningen förbindelse överensstämmer med den äldre tolkningen, vilken betyder att ett företag, en person eller en grupp personer förbinder sig till något. Skillnaden är viktig, eftersom en förbindelse i bemärkelsen att "förbinder sig" betyder att företaget måste ge upp något och göra utfästelser i längre tidsperspektiv (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). I den engelska litteraturen och begreppsbildningen blir det


En annan utgångspunkt i interorganisatoriska förbund är hur nuvarande magasinerade värden och kortsiktiga värden i relationer mellan företag kan växlas upp till större värden genom långsiktiga relationer (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Anderson & Weitz, 1992; Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995). Interorganisatoriska förbund består av starkt reglerade kontrakt, djupt rotade investeringar och affektiva komponenter vilka stimulerar utbytet till att nå högre nivåer. Interorganisatoriska förbund betraktat som grad kan urskilja kortsiktiga, svaga och lösa interorganisatoriska förbund från varaktiga, starka och djupa relationer. I socialt utbyte tydliggörs konkreta bidrag genom hur företagen investerat i relationen och på vilket sätt framtida förväntningar formas (Cook & Emerson, 1978; Morgan & Hunt, 1994). I uppsatsen studeras
interorganisatoriska förbund utifrån förväntningar om framtida resurser och hur utfästelser görs om framtiden.


I tidigare litteratur visas att trohet mellan företag är viktig, eftersom en indikator för interorganisatoriska förbindelser är att företagen slutar att söka efter en nya samverkanspartners till förmån för de företag som de redan ingått förbund med
Företagen förväntas inte längre aktivt söka efter nya företagspartners. Underhållandet av relationen är också viktig. I underhållandet av relationen ingår att företagen förväntas uppfatta det viktigt i sökande efter interorganisatoriska förbindelser och att de direkta insatserna till relationen dem emellan stöds av en princip för rättvisa (Mavondo & Rodrigo, 2001). Slutligen är begreppet i tidigare litteratur knutet till ett antagande om att relationen behöver positiv energi. Detta speglas av att processor kan kännas igen av att relationen genomsyras av en belönande kommunikation.


att försvara på basis av fakta, utan besluten förvaras genom de investeringar som gjorts trots att dessa beslut är felaktiga och dyrbara. Betydelsen är en direkt följd av hur kunskap byggs upp i sociologin, där osunda relationer binder människor i ett ohälsosamt avtal vilket begränsar och kan hindra det andra företaget från att utvecklas, skapa nya åtaganden samt bygga en hållbar framtid. Begreppets sammansättning speglas genom att dessa indikatorer kan mätas och kännas igen bland företag på ett sätt som ger måttet dess reliabilitet. Dessa igenkänningsstecken skall även fungera på ett sätt vilket skiljer begreppets egenskaper gentemot andra typer av mått i relationer och därmed skänker varaktiga interorganisatoriska förbund dess validitet.

### 3.3 Utveckling av propositioner

Figur 3 föreslår en ordning som betyder att motiv att ingå samverkan har en direkt effekt på vilka grunder företagen väljer partners. Dessa val har sedan konsekvenser för relationer och i slutändan interorganisatoriska förbindelser.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabell 1: Stöd från tidigare studier</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Begrepp</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Förtröende</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 1 exemplifierar studier som på olika sätt ger stöd för den sekventiella ordningen av den föreslagna modellen. Dessa exempelstudier i Tabell 1 är mestadels empiriska bevis av tidigare samband. I brist på direkta samband, vilka håller samman hela modellen finns studier och de pekar på en logisk koppling mellan de olika sekvenserna. Svårigheten med att hitta synkrona helt jämförbara samband beror delvis på en vilja inom samhällsvetenskapen att inte publicera direkta replikat (Easley, Madden & Dunn, 2000). Den här oviljan har medfört att det funnits en stor frihet i hur
måtten skall sättas samman och hur de relaterar till varandra (Easley, Madden & Dunn, 2000). Bristen på flera bevis som pekar i samma riktning har även präglat teoriutvecklingen på området.


Motiv till samverkan | Val av partner | Relationens egenskaper | Interorganisatoriska förbindelser
--- | --- | --- | ---
Hårda motiv till samverkan | Förtroende | IOF | 
P1 | 

Mjuka motiv till samverkan | Förtroende vid val av partner | 
P2 | P3 | P4 | P5 | P6

Figur 4: Propositioner


3.3.1 Motiv till samverkan och dess effekt på val av partner


Företag kan ha olika motiv för att gå in i samverkan. Ibland kan motiven vara att lära känna andra företag. I den här studien beskrivs i första hand motiv som relaterar till verksamheten. Personliga motiv finns inte med. Inom verksamheten förväntas två

"The best network support consisted of brokers who are able to mix and overlap the 'hard' business and 'softer' social interests of participants." (Huggins, 2000:132)

Härda motiv till att samverka (HMS) – Härda motiv utgör kärnan av samverkan. Härda motiv har i tidigare studier genomsyrats av en strävan att uppnå kostnads-utvecklings och försäljningsfördelar (Rosenfeld, 1996). Samproducering, sammanknadsföring, saminköp, eller annan integration har varit viktig (Rosenfeld, 1996; Huggins, 2000). Detta exempel har varit viktigt i den här studien, nämligen att fånga aspekter som stärker verksamhetsnära, kostnads och utvecklingsfördelar. Till kostnads och utvecklingsfördelar lyfts även finansiering in, eftersom möjliggörande av finansiering är viktig för små och medelstora företag i perifera regioner.

Härda motiv avspeglar här en process där företagen genom andra företag försöker nå högre utveckling avseende produkt, marknad eller produktion (Rosenfeld, 1996; Huggins, 2000). Ibland vet företaget i detalj vilken typ av företag de med sannolikhet finner störst utbyte. I det fallet vet företag i vilket specifikt företag resursen finns. Företag som formar framgångsrik samverkan förväntas i synnerhet en god uppfattning om vad som gynnar företaget och på vilket sätt samverkan skall bidra till utvecklingsprocessen.


Samverkan mellan företag är olika framgångsrik. Olika företag motiveras även i högre eller lägre grad av exempelvis god kontroll. Företagets ledare uttrycker att de hårdare motiven speglar den uppfattning de hade när företaget ingick i samverkan. Graden av hårdare motiv kan förstås och även bli tydlig på andra sätt, till exempel genom att företagen initialt gör olika insatser i olika ”hård” aktiviteter. Det senare förutsätter att det finns tillgång till att följa hur samverkan formas från början. I den här uppsatsen förväntas de motiv företagen uttrycker ge en explicit bild av vad företaget en gång avsåg att uppnå med en framtidig samverkan. Hårdare motiv kan direkt knyta till företagets strategiska riktning och förväntas sannolikt ha en effekt på vilka urvalsgrunder potentiella partners väljs.


Att värdera förtroende är en relativt praktisk process där företaget går igenom hur det andra företagets beteende och värderingar stämmer mot företagets egna. Värderingen ingår i företagets ambition att vara förutseende. Gemensamma värderingar gör att företaget sannolikt undgår att springa in ständig kostsamma personal- och affärsrelaterade konflikter. Om företaget ger sig i affärsrelationer där det finns höga inneboende risker, har företaget sannolikt en god kunskap att hantera sådana relationer.


Företag bygger nya erfarenheter på gamla erfarenheter. De vill i sitt skapande efter ett djupare utbyte värdera vilka potentiella företag som sannolikt bäst kan ge ett gott utbyte. Det kan vara svårt att i förhand få en klar uppfattning om hur en situation skall utveckla sig. Speciellt svårt är det att förutse hur en relation skall utveckla sig, eftersom interorganisatoriska förbindelser även beror av flera individer utanför
företagets kontroll. Företagen, i synnerhet de företag som bygger framgång, har en strävan att få en uppfattning om vilken risk olika affärs situationer döljer. I försöken att värdera situationer med nya partners försöker företaget hitta hållbara parametrar att hänga upp situationen på. I varaktig samverkan gentemot andra företag måste företaget simultant med formella kriterier även kalkylera personliga risker.


De här empiriskt belagda bevisen på förtroende är ett fundament i propositionen om att företag med grundlagda hårda och mjuka motiver också har en god värdering om det framtidiga företagets förtroende. Genom det byggs en varaktig samverkan simultant med förtroende och reciprocitet. Hårda motiver som i uppsatsen präglas av tanken att reducera risk genom kostnadsreducering och bättre kanaler för finansiering bör även vara ett kritiskt inslag för företag verksamma i perifera regioner. Lägg därtill att mjuka motiv som präglas av att lära från varandra bör generellt, och därmed även i perifera regioner, betraktas som en viktig källa till framgång genom att det är relationer med inslag av långsiktighet.

Ovanstående text leder fram till följande propositioner:

\[ P_1: \text{Vid val av partner finns ett samband mellan styrkan i de hårda motiv som ett företag har att ingå samverkan och graden av det kalkylerade förtroendet som det känner för partnern.} \]

\[ P_2: \text{Vid val av partner finns ett samband mellan styrkan i de mjuka motiv som ett företag har att ingå samverkan och graden av kalkylerade förtroendet som det känner för partnern.} \]

3.3.2 Val av partners konsekvenser på förtroende och reciprocitet

personliga relationer har i sin tur en effekt på företaget (Ring & Van de Ven, 1994). Förtroende beror av individer och dess relationer. Förtroende är skiljt från exempelvis företagets rykte som beror av hela företaget.


Förtroende är inte detsamma som pålitlighet, vilket företaget i sig själv försöker uppnå genom goda rutiner. Pålitlighet utgörs däremot av aktiviteter och det stärker förtroendet. Sådana aktiviteter stämmer mot vad företaget utlovar och det som förtroendet vill på. Förtroende blir också tydligt i ljuset av pålitlighet.


Graden av förtroende avgör i vilken utsträckning andra företag är villiga att sluta sig till andra företag (Mavondo & Rodrigo, 2001; Wong & Sohal, 2002). Ett sådant förtroende byggs upp av ärlighet och pålitlighet. Ständiga repetitiva positiva

Förtroende definieras som viljan till att lita på andra företag i utbytet, vilka bedöms tillförlitliga (Wilson, 1995; Mavondo & Rodrigo, 2001). Begreppet förtroende i betydelsen för ett företags framgång känns igen av att företagen underlättar och signalerar ett förtroende till ärlighet, pålitlighet samt beteendet. Specifikt operationaliseras förtroende på företagets basis av gemensamma erfarenheter, årlighet, pålitlighet (eng. confidence), förtroende, med få negativa överraskningar eller försök att dra fördel av relationen och samma värden (utvecklad från Mavondo & Rodrigo, 2001).


Den här uppsatsen föreslår att sambandet inte bara är styrkt utan att sambandet också har konsekvenser för hur dessa företag bygger varaktig samverkan genom förtroende och reciprocitet. Uppsatsen betonar vikten av förtroende vid valet av partner, eftersom förtroende är grundläggande aspekter för att kunna bygga en varaktig relation. Flertalet företag i perifera regioner hämmas av kortsiktigt tänkande och bör därför även kunna gynnas av att förtroende lyfts upp som en kritisk faktor vid valet av partner.

**P 3:** Det finns ett samband mellan förtroende vid val av partners och förtroende för befintliga partners.

**P 4:** Det finns ett samband mellan förtroende vid val av partners och fungerande reciprocitet mellan befintliga partners.
3.3.3 Konsekvenser för interorganisatoriska förbund (IOF)


Sambandet mellan reciprocitet och dess effekter på interorganisatoriska förbund har studerats tidigare (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995a; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995b; Mavondo & Rodrigo, 2001). Dessa belägg gör att det är sannolikt att de företag som finner reciprocitet viktig och bidragande till företagets framgång också upplever att varaktiga interorganisatoriska förbindelser ha samma effekt på företagets framgång. Det finns således ett förväntat positivt samband mellan dessa begrepp.


P 5 Det finns ett samband mellan reciprocitet och förtroende.

P 6 Det finns ett samband mellan förtroende och IOF.

P 7 Det finns ett samband mellan reciprocitet IOF.
4. Metoddiskussion


4.1 Metodologi och forskningsdesign


4.1.1 Perspektiv på kunskap i samhällsvetenskap


Vanligtvis finns en systematisk litteraturstudie till grund för studien. Litteraturstudien studerar relevanta och likartade bevis för en tes. Att bygga på andras studier, ofta empiriska, gör att det ortodoxa synsättet ofta positioneras nära den empiriska positivismen. Carl Hempel, en av de empiriska positivist, accepterade aldrig den


Uppsatsen baseras på problem vilket finns i krävande perifera områden. Empirin hämtas från en periferi som tidigare varit krävande och idag har en blomstrande turismnäring. Regionen har förändrats från att vara bunden till traditionella industri till att idag vara mer bunden till modern servicenära industri. Förklaringarna till att den här regionen lyckades vända trenden är att det finns ett strategiskt varaktigt interorganisatoriska förbund mellan företagen. Interorganisatoriska förbund har studerats med ett antal konstrukt, vilka även använts i tidigare forskning och
diskuterats extensivt som förklaringar till framgångsrik samverkan. Respektive förklaring förväntas därför ge relative förklaringar till varför dessa företag lyckats.

4.1.2 Forskningsansats


En princip är att förhålla sig till tidigare studier och bygga teori. Teoretisk förankring hjälper att identifiera gap och hur egna frågor kan förhålla sig till tidigare forskning.


delar (reduktion). Ett försök har gjorts för att skapa en konceptuell ordning. Storheter
bröts ner till en hanterbar modell och kunde abstraheras till kända teorier om
samverkan. En konceptuell modell och en konceptuell ram blev vägledande för hur
lösningsförslaget till problemet slutligen organiserades. Modellen om
interorganisatoriska förbund blev mätbar och jämförbar mot likartade problem.

När problemet brutits ner, kan teorin abstraheras tillbaka till verkligheten. Detta
gjordes genom att jag söka efter en representativ population. Valet föll på Norra
Minnesota. Valet av Norra Minnesota motiveras senare under tillvägagångssättet.
Den teoretiska abstraktionen gav tydliga avgränsningar. Avgränsningar begränsar
antalet populationer som var representativa och relevanta för mätningen.
Avgränsningen var även viktig för att populationen skulle bli relevant för problemet.
Populationen bör stämma mot den teoretiska modellen. I sekventiella teoretiska
modeller av den här typen, ger den statistiska prövningen signaler om populationen
inte passar till det teoretiska underlaget och då får teorin ett sämre värde.

Modellen testad mot populationen i Norra Minnesota ger sedan ett teoretiskt bidrag.
Bidraget går tillbaka till problemområdet och teorin. I botten på Figur 5 illustreras
bidraget till teorin. Teorin värderas utifrån hur representativ populationen är, om
analysenhet och nivåer är väl avgränsade. Vidare värderas om de kontextuella
förutsättningar och urvalet stämmer på vald teori. Att matcha population, teori och
metod är avgörande när en studie skall försvaras. I värderingen blir det viktigt att se
hur frågor som ställts stämmer mot analysenhet.

I studier om samverkan hamnar resultat ofta i ett gränsland mellan flera nivåer.
Riskens med flera nivåer är att den drar slutsatser på fel nivå (eng. "fallacy at the wrong
level") (Galtung, 1967; Rousseau, 1985). Det är inte ovanligt att felslut på fel nivå
grundar sig på en misspecificering av data. Misspecificering kan ibland härledas till att
frågor ställs på fel sätt till fel personer (Rousseau, 1985). Misspecification kan vara ett
resultat av att konstrukten mäts på ett tveksamt sätt eller att konstrukten relaterat till det
konstruk som föreslogs i hypoteser. Misspecification är vanlig inom
samhällsvetenskap och accepterat när det förekommer. Misspecificerade relationer är
även funna i denna uppsats.

Rousseau (1985) menar att om frågor tillmäts förklaringar till flera parallella nivåer
och om detta inte görs återspeglar resultaten isomorphism. Dessa hänsyn blir viktiga
mellan å andra sidan verklighet, genererade modeller, vald teori, vald population, vald
analysenhet och hur slutsatser skall dras mot teori (se Figur 5). Zaheer, McEvily &
Perrone (1998) menar i sitt empiriska bidrag att det är svårt att begränsa slutsatsernas
värde till att gälla personliga relationer, utan att det också får effekter på företagets
prestation. Personliga relationer får inte en effekt på företaget, utan även på
samverkan i sin helhet och i det fallet finns tre nivåer. Det blir än mer komplicerat om
samma slutsatser även har effekter för en regional ekonomi. Roussaeu (1985) menar
att så långt det är möjligt skall problemet genomskäras med teorier och empiriskt
logiska bevis i syfte att ordna materialet. Konceptuella ramverk (se Figur 5) har en
nyckelroll i hur idéer växlas in mot tydliga propositioner mot en tydlig ordning till samtliga begrepp.


4.1.3 Generera bidrag till teori


Theory is about connections among phenomena, a story about why acts, events, structure and thoughts occur. Theory emphasizes the nature of causal relationships, identifying what comes first as well as the timing of such events. Strong theory, in our view, delves into underlying processes to understand the systematic reasons for a particular occurrence or non-occurrence. It often burrows into micro processes, laterally into neighbouring concepts, or in an upward direction, tying itself to a broader phenomenon. It usually is laced with a set of convincing and logically interconnected arguments” (1995:378).


4.2 Analysenhet


![Diagram](image)

Figur 6: Analysenhet mellan två företag


Figur 6 är en utveckling av Zaheer, McEvily & Perrone (1998). Den illustrerar hur Företag 1 (Ftg 1) har interorganisatoriska relationer (IOR) med Företag 2 (Ftg 2), vilket betyder att relationen sträcker sig från insidan av ett företag till insidan av det andra. Ftg 1 har en relation (F-T-F) som är svag och sträcker sig från företagets fram till det andra företaget (se Figur 6). När företag har relationer fram till gränsen av ett annat företag är exempelvis när ett företag följer kampanjer av hur ett annat företags rykte utvecklas, utan att företaget på något sätt har insyn på insidan av det andra företaget. I Figur 6 illustreras också hur en relation (G-T-G) kan gå från en grupp fram till en annan grupp eller från insidan (IG) av en grupp till insidan av en annan grupp. Interpersonliga relationer (IR) är relationer och dessa går från insidan av en individ (I) till insidan av en annan. En interpersonlig relation är sociala relationer såsom förtroende, vänskap eller lojaliteter, som också har konsekvenser för hur individer är lästa till den andra individens tankar, handlingar och beteende.
Tabell 2: Analysenhet på flera nivåer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Studiens syfte</th>
<th>Analysenhet</th>
<th>Exempel studie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Interpersonliga relationers</td>
<td>Interpersonliga och</td>
<td>Zaheer, McEvily &amp; Perrone, 1998; Mavondo &amp; Rodrigo,</td>
</tr>
<tr>
<td>Förstå bakgrund till samverkan</td>
<td>Samverkan som helhet</td>
<td>Perrow, 1972; Trist, 1976, 1979; Håkansson &amp;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Snehota, 1990.</td>
</tr>
<tr>
<td>Förstå värden i relationen och dess betydelse för</td>
<td>Samverkan och dess relationer</td>
<td>Human &amp; Provan, 1997.</td>
</tr>
<tr>
<td>samverkan som helhet</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


4.3 Turism och besöksnäring


Turistnäringen är en tillväxtindustri med en stor marknadspotential globalt sett (s. 13). Samtidig har samhällets efterfrågan och värdering på landsbygdens och landskapets produktion förändrats (s. 14). Landsbygden har en unik roll som förvaltare av landskapets natur och kulturlandskap (s. 14). Turismnäringen är även mycket viktig för andra delar av samhället. Turismnäringen omsatte 167 miljarder kronor under 2003 (s.20). Om turismens förutsättningar. Turistnäringen är, mer än många andra näringar, beroende av att samhällsplaneringen är funktionellt anpassad till dess behov (s. 27). Små och kunskapsintensiva företag står för en stor del av innovationskraften och är viktiga för att skapa nya jobb (s. 41). Tillväxten i turistnäringen är därför direkt beroende av att kommuner och landsting satsar på att skapa gastvänliga, attraktiva miljöer med behovsanpassade vägar och kommunikationer för boende, besökare och företag (s. 27). Om framtiden omsätter bland annat att ökad forskning och samverkan skall bidra till att öka näringsbevågad kunskap. Turismen berör andra samhällsfenomen (s. 49).

Samhället utövar ett stort inflytande på den turistiska produkten genom sin kontroll av attraktioner, infrastruktur och regelverk (s. 49). Staten är även förvaltare av kulturarvet, museer, naturreservat, nationalparker men även idrottsarener, teatrar och möteslokaler av olika slag (s. 49). Samarbetet, samordnad planering och starka nätverk, vare sig det sker på turistdestinationen eller på nationell nivå, är viktig för turistfrämjandet (s. 49). Om målet. Målet med den regionala utvecklingspolitiken är väl fungerande och hållbara lokala arbetsmarknadregioner med en god servicenivå i alla delar av landet (s. 50). Turistpolitiken har en koppling till den regionala utvecklingspolitiken (s. 50). Turism kan vara en motor för ekonomisk utveckling och sysselsättning i alla delar av landet (s. 50). Om behov. Turismforskning kan bidra till utveckling av den svenska turistnäringen som tillväxtfaktor, nationellt, regional och lokalt (s. 63). Turistnäringen behöver ny kunskap och kvalificerad personal, varför nära samverkan mellan näringslivet och högskolorna samt mellan lärosätena är viktiga. Om tillsättning av resurser. Landsbygdsturismens tillväxtmöjligheter bör också i ökad utsträckning tas tillvara vid utformning av offentliga insatser på turistområdet, såsom i den regionala utvecklingsplaneringen, vid utformning av landsbygds- och strukturfondsprogram, i den kommunala översiktsplaneringen och vid prioritering av forsknings-, utvecklings-, och utbildningsinsatser (s. 66). Regeringens förslag är följande: Sverige skall ha en hög attraktionskraft som turistland med en långsiktigt konkurrenskraftig turistnäring, som bidrar till hållbar tillväxt och ökad sysselsättning i alla delar av landet (s. 77). Skälen för
regeringen förslag är: Sverige skall ha en hög attraktionskraft som turistland och en långsiktigt konkurrenskraftig turistnäring.


Turism och besöksnäring är ingen egen bransch utan en samling företag från flera olika branscher (se www.nutek.se). Hit hör exempelvis hotell, restauranger, pubar, transportföretag, guider, kasinos, souvenir och andra typer av butiker. Apotek, tandläkare, privata sjukvårdskliniker, banker, husmäklare, livsmedelsaffärer, systembolag och små tillverkare av lokala industriella produkter kan vara direkt beroende av turister och besökare i en lokal ekonomi.


En något pragmatisk men användbar definition är att skilja företagen från varandra genom att betrakta företag med 90 % av försäljning som kommer från besökare i ren turismföretag (Medlik, 1997). Företag med en omsättning på mindre än 90 % men mer än 10 % från turister är turismrelaterade företag. De företag med mindre än 10 % av försäljningen, vilket genereras från turister är icke turistföretag (Medlik, 1997). Den här uppsatsen studerar i huvudsak företag, som får sin inkomst av turister samt besökare i en lokal ekonomi. Med turismföretag avses därför de företag som i huvudsak (mer än 10 % av försäljning) får sin näring av turister och tillfälliga besökare.


Det är allt vanligare med sammanbundna ekonomiska enheter på destinationsnivå. I arbetet att fänga potentiella besökare finns ett paraply med syfte att koordinera gemensam marknadsföring och andra aktiviteter på en plats. Företagen allokerar olika
slags resurser för att stärka destinationen. Den här uppsatsen har fokuserat på företag med två olika slutdestinationer och hur de samverkar för att tillsammans öka konkurrenskraften.

4.4 Studiens genomförande

Valet av population speglar en rad olika bakomliggande motiv. Det starkaste motivet är mitt syfte att öka kunskapen om interorganisatoriska förbund genom att utveckla och testa en modell som kan förklara hur interorganisatoriska förbund utvecklas mellan företag i krävande perifera regioner. Det är mitt teoretiska motiv till valet av population.

Andra motiv till mitt val är att jag är finansierad av Forskarstation Östra Norrbotten (FÖN) med regionalt intresse. Det har varit viktigt att tillmötesgå mina finansiärers intresse.

Ett tredje skäl som påverkat mina val är att jag i tillräckligt stor utsträckning inte fick access för att hämta hem den här kunskapen från nätverk i Norden.

Ett fjärde skäl för valet av nätverk i Norra Minnesota var att jag fick access till att ställa nödvändiga frågor för mitt teoretiska syfte. Minnesota var även relevant, eftersom förhållandena i Minnesota i stor utsträckning liknar Skandinaviska geografiska och kulturella förhållanden. En bild återges av hur den här insamlingen gick till och varför jag valde enkäter samt hur enkätsvaren såg ut. En bild av vilka principer analyserna vilar på kommer att ges.

4.4.1 Val av studieobjekt och beskrivning av studieobjekt

För att uppnå syftet med uppsatsen, att utveckla och testa en sekventiell modell, som kan bidra till att förklara hur interorganisatoriska förbund utvecklas mellan företag i perifera regioner under krävande omständigheter, gjordes initialt ett antal viktiga val. Dessa val kom ut ur en systematisk process, där en förstudie ledde fram till ett antal för projektet viktiga avgränsningar.

omfattade ett praktiskt behov att hämta hem framgångsexempel om turism i krävande perifera regioner från företag som samverkar inom turism. Fokus i studien var att hitta framgångsexempel att lära av. Dessa exempel avgränsades efter att följande definitioner avhandlats:

- en definition av nätverk;
- en definition av perifera regioner;
- en definition av turismföretag;
- en definition av framgång.


Att fånga dessa kriterier för ett nätverk hade varit svårt utan den vägledning praktiker, akademiker och lokala politiker genererade under presentationen av förstudien. Denna vägledning och inspiration resulterade i möten där jag följde en "snöbollsprincip". Snöbollsprincipen betydde att jag följde rekommendationer av praktiker och akademiker för att ringa in exempel som kunde representera turismföretag i framgångsrik samverkan i perifera regioner. Snöbollsprincipen möjliggjorde att sökandet i början blev inriktat på att fånga ett rykte om att ha en framgångsrik samverkan mellan turismföretag i perifera regioner. Det var inte försäljning, vinst eller tillväxt i antal anställda som var viktigt i detta tidiga skede. Skälet till att studera rykte var att jag antog att det skulle ge stabilare och spegla ett mer långsiktigt utslag. Det är mer sannolikt att ingen tillfällig konjunktur skapar ett rykte.

De konkreta förslag jag fick från praktikerna var:

- Levi i Finland med cirka 120 företag i en formell samverkan;
- Icehotel i Jukkasjärvi, samverkan kring ishotellet;
- Siljan i Dalarna, Sverige;
- Åre i Jämtland, Sverige; och
- Norra Minnesota i USA.

De empiriska resultaten i den här uppsatsen är baserade på formell lokal samverkan i två olika kommuner i Norra Minnesota (N. Mn), USA. Valet av dessa två formellt samordnade nätverk följe samma snöbollsprincip. Före ankomst till N. Mn insamlades signaler om sannolikheten att finna något som motsvarade kraven på framgångsrika turismnätverk i perifera regioner.


Efter att ha avslutat mitt första möte tog jag ta kontakt med nyckelpersoner som koordinerade dessa samverkansnätverk lokalt. Vid det andra mötet efter cirka en månad i Norra Minnesota gjorde jag intervjuer, observationer, infästning av broschyrer, försäljningsstatistik, tidigare forskning i området och möten med lokalbefolkning. Dessa intryck gav en fragmenterad bild.


En tid efter det andra mötet åkte jag tillsammans med professor Geoffrey Bell och James Skurla för att först besöka Mary Somnis vid IRRRB. Hon leder verksamheten för turismnätverken regionalt i Norra Minnesota. Mary gav rekommendationer till Patrick Christofferson verksam i Lutsen Tofte Tourism Association (LTTA) och Linda Freyer verksam i Ely. De leder dessa två nätverk lokalt. Mary Somnis bekräftade samma berättelse om hur dessa nätverk planlade och under cirka 30 års tid byggd upp en idag stark turismdestination. Hon menade bland annat att snöbristen kunde störa styrkan i säsongen under vinterhalvåret men att sommarturismen med kanoter fortfarande står stark. Mary Somnis gav även försäljningsstatistik. Statistiken


I förberedelser ingick även formella förberedelser. Till dessa formella förberedelser hör att det gick ut ett rekomendationsbrev från prefekten (eng. Dean) vid UMD, professor Kjell Knudsen, undertecknat även av ledaren för forskningscentrumt professor Richard Lichty och assisterande ledare James Skurla. I förberedelserna för den här studien ingick att genomgå en formell prövning av min enkät. En annan prövning testade om det fanns etiskt känsligt material i min enkät. En annan prövning av språklig nivå genomfördes och det behövdes att belysa detta längre fram.


explicate) hur, var och under vilka förutsättningar företag bygger upp sin verksamhet (Brief & Dukerich, 1991; Hair, Babin, Money & Samuel, 2003).

N. Mn har visat sig vara framgångsrika inom turism och besöksnäring. N. Mn är en internationellt erkänd metropol för kanot och vildmarksturism (Wild North). Attraktionskraften kring vildmark byggs upp av uppskattningsvis 1,2 miljoner fåglar, 1 miljon rådjur, 10 000 sjöar, 30 000 björnar, 2 500 vargar och mycket fisk. Substansen för framgång kan verifieras också av enorma investeringar i hotell, affärsverksamhet, restauranger och andra fysiska tillgångar. Runt turismnäringen byggs en industriell konfektionsindustri. Kläder men även en industri som tillverkar kanoter och därtill relaterade vildmarksprodukter finns i området. Alla nämnda investeringar genomsyrar tron till det rykte som framgångsrik turism skänkt området.


Skyltning och information om företagen var ofta tydlig. Företagens skyltning presenterades i amerikanskt maner vad företaget kunde erbjuda på ett mycket tydligt


Samverkan mellan företagen baserade sig på formell basis. 3 % av försäljningen upptogs genom en skatt till det lokala nätverket som sedan återfördes till destinationsutveckling. Genom den betydande monetära summan som `skatten´ inbringade fanns en naturlig samt ärlig medverkan och dialog bland företagen. Den starka finansiella kraften i samverkan möjliggjorde helt avgörande marknadsföringsaktiviteter eller evenemang för medlemsföretagen.


Störst andel gäster kommer till N. Mn från de närliggande storstäderna. I området Minneapolis och St Paul bor cirka 2,9 miljoner invånare. Från dessa städer är det cirka fyra timmars bilväg Ely och LTTA. Största staden är Duluth med cirka 200 000 invånare inräknat med metropolitan- området, som tar hänsyn till staden ytterkanter. Duluth ligger vid Lake Superiors sydvästliga spets och är cirka två timmars bilväg från LTTA och Ely. Kartan visar också på Gun-Flint viket är en vandringsled i anslutning till LTTA (se markering 3 i Figur 7). I kartan (Figur 7) finns också Grand Marais, vilket är det närmaste stället för att handla varor vid ett besök i LTTA. På kartan är Grand Portage markerad (se markering 4 i Figur 7). Grand Portage är ett indianservet känt för fägelskådning och ett större kasino. I området har 100-tals filminspelningar och sekvenser till olika produktioner gjorts, varav flera är internationellt kända såsom filmen Fargo.
Tabell 3: Geografiska och ekonomiska fakta om Norra Minnesota

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Population</td>
<td>320 730</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvadratkilometer i Norra Minnesota</td>
<td>29326</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbetsföra innevånare</td>
<td>184 722</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal hushåll</td>
<td>132 301</td>
</tr>
<tr>
<td>Antal branscher</td>
<td>261</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3 ger en översikt om ekonomiska och geografiska villkor i N. Mn och blev tillgängligt genom forskningsbyrån i University of Minnesota Duluth (www.implan.com). På kartan i Figur 7 är IRRRB utmarkerad. IRRRB administratorade uppgifter om bland annat hur turism utvecklats i området. Populationen för hela området är 320 730 utspritt på 29 324 kvadrat kilometer. Duluth som större stad utgörs av cirka 200 000 innevånare. Totalt är 320 730 innevånare utspridda på cirka 29 326 kvadratkilometer, vilket ger cirka 11 innevånare per kvadratkilometer men om Duluth reduceras med sina 200 000 innevånare blir det kvar cirka fyra innevånare per kvadratkilometer. Bakgrundsfakta utgör således grund för att betrakta området tekniskt som ett perifert område enligt Matris 1 och den presenterades i kapitel 1.

Studerat område: (1) Lutsen-Tofte (LTTA); (2)Ely; (3)Grand Marais; (4)Grand Portage; (5) Gun Flint &; (6)IRRRB

Figur 7: Karta, lokala nätverk i N. Mn, USA (www.irrrb.org).
4.4.2 Val av datainsamlingsmetod och genomförande


Det personliga mötet med företagen gav även möjlighet att ta del av broschyrer och studera olika faktorer som påverkade företaget. Det var viktigt att fånga hur företagen fungerar i denna perifera region. Dessa observationer var också viktiga för uppsatsens bakgrundsbeskrivning.

Den kvantitativa insamlingen uppmätte till slut 99 av 254 företag, vilket ger en svarsfrekvens på 39 %.

4.4.3 Val av analysteknik

Syftet med den här uppsatsen var att komma med förklaringar till interorganisatoriska förbund. För att kunna uppnå detta syfte försökte jag ta fram en testbar teoretisk modell. Enkäten har analyserats genom att använda det multivariata analysverktyget SPSS och en mjukvara för strukturella ekvationer (AMOS).

Analysen av enkätrechtningen började med en kontroll av om det fanns större skillnader i kön, ålder eller om det fanns betydande skillnader mellan nätverken Ely och LTTA. Inga betydande signifikanta skillnader upptäcktes i detta förstadium av analyserna. Rekommendationer för statistisk analys föreskriver att när skillnader i grupper är små, kan variationen i materialet istället förklaras av faktorer (Hair, Babin, Money & Samuel, 2004).

Analysarbete som följde inriktades på att testa föreslagna konstruk. I den här uppsatsen finns fem konstruk. Dessa har använts tidigare och är hårda (HMS) och mjuka motiv (MMS), förtroende vid val av partner (VPF), förtroende för relationen (FTR), reciprocitet (RCP) och interorganisatoriska förbund (IOF). I det fortsatta analysarbete var det viktigt att testa tillförlitligheten i dessa mått. Uppsatserna har utvecklat två mindre beprövade mått, nämligen hårda och mjuka motiv till samverkan. Dessa mått sattes samman genom att frågornas innehåll först studerades. Sedan testades mjuka och hårda motivs tillförlitlighet.

Analystekniken för prövning av tillförlitlighet är en strukturell ekvationsmodell. Modellen baseras på ett antal specificerade antaganden som är i beroende av varandra. Specificeringen är indelad i två olika modeller. Modellerna ger två skilda utslag. Analysarbete började med att specificera de latent konstruktionens inbördes förhållande
till varandra, i syfte att utveckla en valid modell. Strukturella ekvationsmodeller är analyserverktyg för att testa en modells validitet.

Strukturella ekvationsmodeller är en multivarit teknik som kombinerar hierarkisk regression och faktoranalys (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 1998; Cohen, Cohen, West & Aiken, 2002). I mer detalj betyder detta att hierarkisk regression tas med i kombinationen för att förstå beroendeförhållanden mellan konstrukten i kombination och hur strukturer av latenta faktorer påverkar varandra. Strukturella ekvationer såsom AMOS klarar att göra denna värdering av latenta faktorer liksom dess förhållande till varandra i en och samma prövning.

4.5. Frågeformulär

Uppsatsens frågeformulär hade följande utformning. Frågeformuläret inrymde flera olika modeller och en rad olika biografiska kontrollfrågor, såsom kön, ålder och position. Det fanns även kontrollfrågor om företagets försäljningsutveckling, utveckling av antalet anställda liksom frågor om kundunderlaget var baserat på lokala, regionala, nationella eller internationella besökare. En mer detaljerad beskrivning av tankarna bakom enkätens uppbyggnad ges i avsnitt 4.6 och 4.7. Frågeformuläret finns även i sin helhet i uppsatsens appendix.


4.6 Utvecklingsprocess av uppsatsens konstrukten


4.7 Resultatens trovärdighet och generaliserbarhet

Grunden för en vetenskaplig studie är att en forskare med förutfattad teoretisk grund eller spontan opåverkad grund går in i ett sammanhang med hjälp av observationer, frågor eller mätningar av förändringar. I ett sammanhang påverkar forskaren medvetet eller omedvetet sådana förändringar. Detta kan ske under en lång tid eller under en mycket kort tid. Observatörernas, det vill säga forskarens närvaro stör och avgör brus i mätningen genom att frågor kan ställas på ett klumpigt sätt, en bandspelare begränsar frihet, dåligt valda kläder eller till och med en dålig andedräkt stör den tillfrågade (ibland även kallad respondent). För att minska störningar rekommenderar olika metodböcker (Holme & Solvang, 1997) att insamlingen av underlaget för studien insams planerat. En planenlig insamling skall ge upphov till god tillförlitlighet, något som även kallas...
validitet och reliabilitet. I den tradition där den här uppsatsen är formad kan trovärdighet i frågor på olika sätt mätas med hjälp av statistiska analyser som tar bort avvikelser. Statistiska program och matematiska principer visar att en fråga inte fungerar men visar inte varför den ej fungerar.

Validitet och reliabilitet ger ofta en bild av kvaliteten på studien. Validitet och reliabilitet visar i vilken utsträckning det är sannolikt att något stört undersökningen eller forskningen. Det är i och för sig sant att viss forskning, aktionsforskning, inte har något med minsta möjliga påverkan, utan istället förser rapportera i vilken utsträckning olika detaljer påverkar sammanhanget. I aktionsforskning där nyanser är viktiga är validitet och reliabilitet mindre viktiga.

Detaljrikt diskussion hjälper den som värderar att avgöra den totala kvaliteten. Det är viktigt att kunna ge förklaringar om vad som kan ha stört resultaten. Ibland är det dock svårt i efterhand att själv avgöra om andedräkten eller någon annan närvarande parameter störde situationen.


Tydliga och väl avgränsade konstrukten i kombination med ett relevant urval förväntas ge tillförlitlighet och därmed hög validitet. Den systematiska processen är viktig inte minst för att andra skall kunna följa och replikera resultat. Kopplingen till urvalet är viktig, eftersom studiens interna reliabilitet kan mätas. Jag har valt att testa av reliabiliteten genom konstrukt reliabilitet (för ingående rapport se nästa kapitel).


Trovärdigheten av den här studien kan mätas och täcker in tre avseenden:
hur instrumentet (enkäten) togs fram;
- hur populationen valdes; och
- hur väl mätningar matchar populationens egenskaper.


- Parkhe (1993) betonade att motiv till samverkan och processen att aktivt välja partners var viktiga för att förstå hur framgångsrik samverkan är uppsydd. Han visade även på ett tydligt sätt att motiv och val av partner är knutna till förtroende och reciprocitet.
- Mavondo & Rodrigo (2001) bidrog till att göra relationens egenskaper mätbara. Mavondo och Rodrigo (2001) är en av tre studier från Social Citation Index som studerat IOF. De har även ett enskilt konstrukt de uppkallar IOF.

Instrumentets (enkäten) systematiska uppbyggnad är ordnad enligt följande. Första delen studerade bakomliggande faktorer (kön, ålder, position, resultat, anställda, huvudsakliga kunder). Del två av enkäten studerade strukturen i samverkan (med vem samverkar du och hur ofta). I del tre studerades motiv att ingå samverkan. Del fyra studerade hur partners väljs. Del fem studerade vilka egenskaper som fanns i relationen. I den femte delen fanns följande begrepp: långsiktig orientering, vänskap, förtroende, reciprocitet, samverkan (eng. cooperation), interpersonliga


Det har redan betonats att resultatens trovärdighet beror av hur väl måtten stämmer gentemot population. Testets trovärdighet kan utvecklas genom att reliabilitet och validitet studeras. I det senare testet för validitet studeras främst tre mått på reliabilitet och tre mått på validitet. Slutligen testades hela modellens faktorstruktur genom en konformativ faktoranalys och det genererade en rad olika mått.

Reliabilitet rapporteras genom att konstrukts reliabilitet testas (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 1998).

\[
KR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \delta_i)}
\]

**Formel 1: Konstrukts reliabilitet**

reflexiva konstrukt syns hur väl sammansatt speglingen av konstrukten är. I den här uppsatsen används reflexiva konstrukt.


\[ \sum \lambda_i^2 \]

Formel 2: Uttryck för beräkning av varians extraherad

Extraherad varians beräknas som kvoten mellan summan av standardiserade faktorladdningar (\( \lambda_i \)) i kvadrat och antalet element som finns i varje konstrukt (Formel 2).

\[ \sum_{i=1}^{n} \lambda_i^2 \]

Formel 3: Uttryck för beräkning av egenvärde


Dessa grunddata, nämligen varians extraherad, egenvärde och konstrukts relabilitet är viktiga när validitet studeras närmare. Jag har valt att spegla validitet utifrån konvergent, diskriminant och nomologisk utgångspunkt. Med konvergent validitet avses i vilken utsträckning ett specifikt konstrukt är uppbyggt av olika delar (frågor) och delar variation emellan sig. Konvergent validitet byggs upp genom att studera \( \lambda_i \) för respektive fråga liksom att studera om begreppet når upp till tillfredsställande konstruktn validitet. Med diskriminant validitet avses i vilken utsträckning ett konstrukt

- 78 -
är skiljt från övriga konstrukter i mätningen. Nomologisk validitet examinerar interkorrelationer ($\Phi$) mellan konstrukter.

Vidare byggdes kraven på validitet upp genom att studera den totala faktorstrukturen. Den totala faktorstrukturen studerades genom att jämföra hur väl den totala modellen svarar mot det insamlade materialet. I bedömningen av hela modellen är GoF (eng. Goodness of Fit) viktig. Testet av GoF mäter hur väl insamlad data stämmer mot populationen genereras genom Chi två ($\chi^2$) och andra index.
5. Utveckling av summerade skalor av begrepp


5.1 Beskrivning av använda frågor


Nästa sekvens använde samma femgradiga Likert-skala som Volery (1995). Skalan i andra sekvensen handlade om val av partner och varierar från 1 oviktig (Unimportant) till 5 mycket viktig (Very important). Val av partners kompletterades med ytterligare aspekter som kan vara viktiga för samverkan mellan turismföretag i krävande perifera regioner.

Slutligen fanns en grupp konstruk avhandlade konsekvenser av motiv och val av partner. Dessa konsekvenser inriktade sig på relationens egenskaper. I denna sista sekvens fanns förtroende (FTR) i relationen, reciprocitet (RCP) och IOF. Metoden att mäta FTR, RCP och IOF är hämtad från Mavondo & Rodrigo (2001). En identisk femgradig likert skala användes som varierade från 1 oviktig till 5 mycket viktig. Antalet aspekter är nästan identisk. FTR har ytterligare en aspekt som är frågan om
värderingar. Ingressen till dessa frågor är utvecklad, eftersom jag specifikt frågade hur viktiga dessa är för företagets prestation.

Tabell 4: Beskrivande data frågor (fullständiga frågor i appendix).

<table>
<thead>
<tr>
<th>I vilken utsträckning stämmer följande hårdare motiv till samverkan överens med det du ville åstadkomma med att ingå i detta nätverk.</th>
<th>Medel</th>
<th>Standardavvikelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F13 Det huvudsakliga syftet med nätverket var att reducera kostnader.</td>
<td>2.93</td>
<td>1.05</td>
</tr>
<tr>
<td>F14 Det huvudsakliga syftet med nätverket var att dela utvecklingskostnader.</td>
<td>2.64</td>
<td>1.01</td>
</tr>
<tr>
<td>F16 Det huvudsakliga syftet med nätverket var att möjliggöra finansiering.</td>
<td>2.67</td>
<td>1.07</td>
</tr>
<tr>
<td>Totalt Hårdare motiv samverkan</td>
<td>2.74</td>
<td>.85</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>I vilken utsträckning stämmer följande mjukare motiv till samverkan överens med det du ville åstadkomma med att ingå i detta nätverk.</th>
<th>Medel</th>
<th>Standardavvikelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F15 Det huvudsakliga syftet med nätverket var att bygga upp kunskap.</td>
<td>3.42</td>
<td>1.04</td>
</tr>
<tr>
<td>F24 Det huvudsakliga syftet var att stärka medarbetares kompetens inom turism.</td>
<td>3.18</td>
<td>1.09</td>
</tr>
<tr>
<td>F25 Det huvudsakliga syftet för nätverket var att dela anställda mellan turismföretag.</td>
<td>2.31</td>
<td>.94</td>
</tr>
<tr>
<td>F36 Det huvudsakliga syftet var att bygga upp en variation av kompetenser.</td>
<td>3.37</td>
<td>.98</td>
</tr>
<tr>
<td>Totalt Mjukare motiv samverkan</td>
<td>3.07</td>
<td>.80</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hur viktigt är förtrösnad för företagets prestation om du beräknar förtrösnad följande aspekter.</th>
<th>Medel</th>
<th>Standardavvikelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F42a Att företaget är familjärt med partnern sedan tidigare</td>
<td>4.36</td>
<td>.76</td>
</tr>
<tr>
<td>F42c Att företaget har tillit till partner</td>
<td>4.49</td>
<td>.61</td>
</tr>
<tr>
<td>F42d Att partnern delar värderingar</td>
<td>3.95</td>
<td>.86</td>
</tr>
<tr>
<td>Totalt Val av partner förtrösnad</td>
<td>4.46</td>
<td>.79</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hur viktigt är IOF för företagets prestation om du beräknar IOF följande aspekter.</th>
<th>Medel</th>
<th>Standardavvikelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>F50a Hur viktigt är löfte att utbyta resurser inom nätverket.</td>
<td>3.74</td>
<td>1.03</td>
</tr>
<tr>
<td>F50d Hur viktigt är intention att avsätta mer resurser till gemensamt utbyte.</td>
<td>2.98</td>
<td>.82</td>
</tr>
<tr>
<td>F50e Hur viktigt är att vara binden i framtida verksamhet</td>
<td>2.96</td>
<td>1.08</td>
</tr>
<tr>
<td>Totalt Interorganisatoriska förbund</td>
<td>2.89</td>
<td>.80</td>
</tr>
</tbody>
</table>


I nästa steg användes en teknik i SPSS, som benämns MSA (eng. measurement sampling adequacy). Med MSA reducerades reciprocitet (RCP) och interorganisatoriska förbund (IOF) från sex variabler ner till tre respektive sju ner till tre variabler. Dessa variabler utgör således grunden för modellen och hur resterande deli i studiens tillförlitlighet byggdes upp.


Tabell 4 ovan rapporterar det samlade medelvärdet och standaravvikelsen för respektive konstrukts. Vid en närmare observation av konstrukterns samlade medelvärden är VPF liksom FTR roll för företagets prestation och är avgörande i dessa nätverk. Dessa medelvärden ligger högst och RCP ger ett medelvärde över tre.

5.2 Statistiskt test av tillförlitlighet

Syftet med uppsatsen är att pröva en sekventiell modell. Att studera i vilken utsträckning ett konstrukts (x) har effekt på en annan (y) har en lång tradition (Jöreskog & Sörbom, 1979; Bagozzi, 1980). Ursprungligen testades stigar (eng. path analysis) mellan olika konstrukter i hierarkiska regressioner (Cohen, Cohen, West & Aiken 2002). Idag finns mer lättillgänglig programvara som klarar att kombinera faktoranalys samt regression i ett och samma test. Sådana test visar hur enskilda frågor påverkar hela modellen.
Figur 8: Modellstruktur av mått

Figur 8 visar på en traditionell strukturell ekvationsmodell. Modellen speglar speciellt mättens inbördes relation till varandra (eng. measurement model).

Analysen som följer börjar med GoF. Den data som finns i Tabell 5 ger ett starkt stöd för modellen enligt de kriterier Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (1998) föreslår.

Chi två genom frihetsgrader ($\chi^2$/df) bör idealt ligga mellan fyra och två. I det här fallet ligger värdet på 2.573. Signifikans (P) bör ligga på över .01 för att modellens $\chi^2$ skall vara tillförlitligt. P-värdet klarar även med god marginal att visa att populationen passar för den teoretiska modellen (p-värd=.158). Förutom $\chi^2$ skall IFI, CFI ligga på nivåer över .9 vilket även möts i denna uppsats. RMSEA kriteriet som enligt tumregeln skall ligga under .08 kan mötas i denna studie. I Tabell 5 ges en kort beskrivning av modellens GoF.
Tabell 5: Modellens värden och rekommenderade värden

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mått</th>
<th>Måttets funktion</th>
<th>Rekommenderat värde</th>
<th>Modell p-värde i denna studie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chi två ($\chi^2$)</td>
<td>Statistiskt test av modellen. Chi två värderar skillnad mellan urval och en förväntad korrelationsmatris.</td>
<td>Bekräftad teoretisk modell visar att Chi-två beräknat från urvalet är statistiskt signifikant till ett värde högre än $p&gt;.01$</td>
<td>.158</td>
</tr>
<tr>
<td>CFI (Comparative Fit Index)</td>
<td>CFI är ett jämförande index.</td>
<td>Högre värden än .9 indikerar på en acceptabel nivå.</td>
<td>.978</td>
</tr>
<tr>
<td>IFI (Incremental Fit Index)</td>
<td>CFI är ett jämförande index.</td>
<td>Högre värden än .9 indikerar på en acceptabel nivå.</td>
<td>.979</td>
</tr>
<tr>
<td>RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)</td>
<td>Ett medel på skillnaden i frihetsgrader som förväntas i populationen, inte urvalet.</td>
<td>Värden under .08</td>
<td>.035</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.2.1 Konvergent, nomologisk och diskriminant validitet

Nästa del i analysen av den strukturella ekvationsmodellen prövar dess reliabilitet och validitet. Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (1998) föreslår ingående studier av $\lambda$ och $\delta$ för varje enskild fråga liksom att rapportering av interkorrelationer ($\phi$) skall göras för en god bedömning av studiens tillförselighet.

Med dessa anvisningar som stöd uppnås konvergent validitet genom att studier görs i vilken utsträckning enskilda frågor inom ett konstrukt delar varians (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 1998). I den här bedömningen bör varians extraherad (VE) överstiga 50 %, standardiserade faktorladdningar överstiga .5 och konstrukt reliabilitet överstiga .7.

Tabell 6 visar att studien möter samtliga kriterier. I nästa bedömning prövas $\phi$. Positivt $\phi$ indikerar på att sekventiell ordning av emirisk data stämmer mot teori. I Tabell 6 illustreras att även detta kriterium kan mötas, eftersom det inte finns några negativa värden.

Slutligen bedöms diskriminant validitet genom att studera om respektive konstrukt är skilt från varandra. Genom att följa samma anvisningar som tidigare bör VE överstiga varje interkorrelation i kvadrat ($\phi^2$) som respektive konstrukt är associerad med. I Tabell 6 kan detta kriterium kan mötas. Följaktligen kan studien visa på konvergent, nomologisk och diskriminant validitet.
Tabell 6: Resultat tillförlitlighet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Konstruk</th>
<th>Parameter</th>
<th>$\lambda$</th>
<th>p-värde</th>
<th>$\delta$</th>
<th>1-$\delta$</th>
<th>KR</th>
<th>VE</th>
<th>Parameter</th>
<th>$\phi$</th>
<th>$\phi^2$</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HMS</td>
<td>$\lambda_1$</td>
<td>.72</td>
<td>N/A</td>
<td>.52</td>
<td>.48</td>
<td>.76</td>
<td>50%</td>
<td>$\phi_1$</td>
<td>.53</td>
<td>.28</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_2$</td>
<td>.81</td>
<td>.000</td>
<td>.66</td>
<td>.34</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_2$</td>
<td>.00</td>
<td>.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_3$</td>
<td>.62</td>
<td>.000</td>
<td>.38</td>
<td>.62</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_3$</td>
<td>.34</td>
<td>.12</td>
</tr>
<tr>
<td>MMS</td>
<td>$\lambda_4$</td>
<td>.67</td>
<td>.000</td>
<td>.45</td>
<td>.55</td>
<td>.80</td>
<td>52%</td>
<td>$\phi_4$</td>
<td>.19</td>
<td>.04</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_5$</td>
<td>.75</td>
<td>.000</td>
<td>.56</td>
<td>.44</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_5$</td>
<td>.49</td>
<td>.24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_6$</td>
<td>.57</td>
<td>.000</td>
<td>.32</td>
<td>.68</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_6$</td>
<td>.16</td>
<td>.03</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_7$</td>
<td>.82</td>
<td>N/A</td>
<td>.67</td>
<td>.33</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_7$</td>
<td>.26</td>
<td>.07</td>
</tr>
<tr>
<td>VPF</td>
<td>$\lambda_8$</td>
<td>.73</td>
<td>.000</td>
<td>.53</td>
<td>.47</td>
<td>.78</td>
<td>55%</td>
<td>$\phi_8$</td>
<td>.38</td>
<td>.14</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_9$</td>
<td>.89</td>
<td>.000</td>
<td>.79</td>
<td>.21</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_9$</td>
<td>.59</td>
<td>.35</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_{10}$</td>
<td>.57</td>
<td>N/A</td>
<td>.32</td>
<td>.68</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_{10}$</td>
<td>.54</td>
<td>.29</td>
</tr>
<tr>
<td>FTR</td>
<td>$\lambda_{11}$</td>
<td>.78</td>
<td>.000</td>
<td>.61</td>
<td>.39</td>
<td>.90</td>
<td>76%</td>
<td>$\phi_{11}$</td>
<td>.14</td>
<td>.02</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_{12}$</td>
<td>.91</td>
<td>.000</td>
<td>.83</td>
<td>.17</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_{12}$</td>
<td>.01</td>
<td>.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_{13}$</td>
<td>.92</td>
<td>N/A</td>
<td>.85</td>
<td>.15</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_{13}$</td>
<td>.48</td>
<td>.23</td>
</tr>
<tr>
<td>RCP</td>
<td>$\lambda_{14}$</td>
<td>.75</td>
<td>.000</td>
<td>.56</td>
<td>.44</td>
<td>.76</td>
<td>51%</td>
<td>$\phi_{14}$</td>
<td>.40</td>
<td>.16</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_{15}$</td>
<td>.71</td>
<td>.000</td>
<td>.50</td>
<td>.50</td>
<td></td>
<td></td>
<td>$\phi_{15}$</td>
<td>.56</td>
<td>.31</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_{16}$</td>
<td>.69</td>
<td>N/A</td>
<td>.48</td>
<td>.52</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IOF</td>
<td>$\lambda_{17}$</td>
<td>.56</td>
<td>.000</td>
<td>.31</td>
<td>.69</td>
<td>.77</td>
<td>53%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_{18}$</td>
<td>.89</td>
<td>.000</td>
<td>.79</td>
<td>.21</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>$\lambda_{19}$</td>
<td>.71</td>
<td>N/A</td>
<td>.50</td>
<td>.50</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

KR = Konstrukt reliabilitet; EV= Egenvärde; VE= Varians extraherad $\phi$= interkorrrelation;
6. Test av modell

Kapitlet testar samtliga propositioner med hjälp av en strukturell ekvation. Modellen testar samtliga propositioner vid ett och samma tillfälle.

6.1 Test av sekventiell modell

Test av modell och propositioner följde liksom i föregående modell en standardiserad process. Målet var att finna en stark modell och därför togs hänsyn till misspecificerade relationer som tecknas med ett \( \beta \) (se Figur 9). Den sekventiella modellen rapporterar laddningar (\( \lambda \)) för respektive begrepp, även om det inte är troligt att dessa skiljer sig avsevärt i sin helhet mot insamlad data. Samband funna för de propositioner vilka föreslogs tecknas i Figur 9 med \( \gamma \).

Figur 9: Sekventiell modell av interorganisatoriska förbund
6.1.1 Modell och konkurrerande modell

När första modellen med sex konstrukt togs fram blev det tydligt att bättre modeller gick att utveckla. Den första modellen erhöll en GoF på en acceptabel nivå där följande kunde utläsas \( \chi^2 = 207.95; \text{d.f.} = 145; P = .000, \text{IFI} = .92, \text{CFI} = .992, \frac{\chi^2}{\text{d.f.}} = 1.43; \text{RMSEA} = .067 \). GoF statistik stärks avsevärt när denna hänsyn tas \( \chi^2 = 159.85; \text{d.f.} = 142, P = .158, \text{IFI} = .98, \text{CFI} = .98, \frac{\chi^2}{\text{d.f.}} = 1.12; \text{RMSEA} = .035 \).

6.1.2 Test av propositioner

Innan samtliga relationer mellan konstrukten gägs igenom är det värtyt att notera i Tabell 7 att samtliga \( \lambda \) inte avsevärt skiljer sig från modellen som togs fram i föregående kapitel. Samtliga mått har fortfarande laddningar över 0.5.

### Tabell 7: Test propositioner sekventiell modell

<table>
<thead>
<tr>
<th>Konstruk</th>
<th>Parameter</th>
<th>( \lambda )</th>
<th>p-värde</th>
<th>Parameter</th>
<th>( \gamma )</th>
<th>( \beta )</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HMS</td>
<td>( \lambda_{39} )</td>
<td>.72</td>
<td>N/A</td>
<td>( \gamma_{58} )</td>
<td>-.14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{40} )</td>
<td>.81</td>
<td>.000</td>
<td>( \gamma_{59} )</td>
<td>.27</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{41} )</td>
<td>.61</td>
<td>.000</td>
<td>( \gamma_{60} )</td>
<td>.536***</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MMS</td>
<td>( \lambda_{42} )</td>
<td>.67</td>
<td>.000</td>
<td>( \gamma_{61} )</td>
<td>.019</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{43} )</td>
<td>.76</td>
<td>.000</td>
<td>( \gamma_{62} )</td>
<td>.47***</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{44} )</td>
<td>.58</td>
<td>.000</td>
<td>( \gamma_{63} )</td>
<td>.047</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{45} )</td>
<td>.81</td>
<td>N/A</td>
<td>( \gamma_{64} )</td>
<td>.43***</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>VPF</td>
<td>( \lambda_{46} )</td>
<td>.73</td>
<td>.000</td>
<td>( \beta_{65} )</td>
<td>.55***</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{47} )</td>
<td>.89</td>
<td>.000</td>
<td>( \beta_{66} )</td>
<td>.38***</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{48} )</td>
<td>.57</td>
<td>N/A</td>
<td>( \beta_{67} )</td>
<td>.47***</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FTR</td>
<td>( \lambda_{49} )</td>
<td>.78</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{50} )</td>
<td>.92</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{51} )</td>
<td>.91</td>
<td>N/A</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>RCP</td>
<td>( \lambda_{52} )</td>
<td>.70</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{53} )</td>
<td>.74</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{54} )</td>
<td>.70</td>
<td>N/A</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IOF</td>
<td>( \lambda_{55} )</td>
<td>.56</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{56} )</td>
<td>.88</td>
<td>.000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>( \lambda_{57} )</td>
<td>.71</td>
<td>N/A</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**p-värde<.05  
*** p-värde <.01

Analysen började med att relatera HMS och MMS (\( \beta = .55; p<.01 \)). Tabell 7 indikerar att (P1) föreslagen relation mellan HMS och VPF är insignifikant (\( \gamma = -.14; p>.05 \)). MMS (P2) visar på samma mönster eftersom det inte heller går att etablera en relation till VPF (\( \gamma = .27; p>.1 \)). Liksom förväntat visar VPF (P3) på ett positivt samband till FTR (\( \gamma = .536; p<.01 \)). Däremot visar VPF (P4) att det inte finns något signifikant samband till RCP (\( \gamma = .019; p>.05 \)). RCP (P5) påvisar ett significant samband till FTR.
Ett av de mest väntade resultaten var att TRU skulle visa på ett positivt samband till IOF (P6). En bivariat korrelation pekade även på detta samband i denna uppsats. Tabell 7 visar i det slutgiltiga testet i regressionsanalysen att detta samband inte kan styrkas ($\gamma = .047; p<.05$). Slutligen föreslogs ett samband mellan RCP och IOF (P7). Detta samband var signifikant ($\gamma = .43; p<.01$). Studien visar också på ett antal samband som inte förutsågs av teori. HMS visar även på ett direkt samband till RCP ($\beta = .38; p<.01$) och MMS har en direkt effekt på IOF ($\beta = .47; p<.01$).
7. Diskussion


7.1 Studiens reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Reliabilitet och validitet är vanliga inslag i metod och slutdiskussion av ett akademiskt arbete. Reliabilitet kan uppnås dels genom att så kallad innehållsvaliditet (eng. content och face validity). Det betyder att forskaren försöker hitta mått och anpassa en modell som väl avspeglar ett för forskaren teoretiskt intressant problem. I den här studien genererades samtliga mått utifrån hur tidigare forskning studerat liknande fenomen. Dessa sattes sedan samman i en unik modell.

Nästa steg med att utveckla reliabilitet är att försöka anpassa så att måtten även fungerar matematiskt till varandra. Till detta finns en rad olika systematiska processer (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 1998). De pekar på ett sätt att studera validitet för en studie när den möter kriterier av konvergent-, diskriminant-, och nomologisk validitet. För att studera dessa processer tog jag fram kunskap om de enskilda regressionskoeficienterna samt interkorrelationer mellan begreppen. Denna data genererades genom mjukvaran AMOS.

För att säkerställa studiens validitet var det nödvändigt att reducera bort mått vilka hade god reliabilitet men som i grunden mäter samma sak. Måtten var således ej valida. Croonbach alpha var exempelvis inom acceptabla nivåer, däremot fanns en överlapp mellan begreppen som inte var acceptabel. Olika konstrukt reducerades och de fanns med ursprungligen i modellen. Ett nästa steg var även att reducera måtten från enskilda frågor vilka skapade brus i hela modellen. Efter denna process kan jag rapportera en utvecklad modell där måtten är skilda från varandra. I den slutgiltiga modellen kan konvergent validitet bevisas. Konvergent validitet bevisas om faktorladdningar för respektive fråga överstiger .5, egenvärde (EV) är högre än 1, att konstrukt reliabilitet (KV), Croonbach alpha ligger på högre än .7. samt att extraherad varians som är en funktion av egenvärdet ligger över .5. Likaså visar denna utveckling av måtten att samtliga utom en korrelationskoeficient är positiva, vilket visar på

7.2 Modellen interorganisatoriska förbund


tydligt. Motiven att ingå samverkan ingår säkerligen alltså i processen att minimera risk och i att få ut maximalt av den strävan som eftersöks i dessa relationer.

7.2.1 Hårda motiv att ingå samverkan


Huggins, 2000). Det har dock inte funnits empiriska bevis, vilket lyckats fastlägga direkta samband mellan motiv och hur partners väljs.

7.2.2 Mjuka motiv att ingå samverkan


7.2.3 Val av partner förtroende

Val av partner förtroende handlar om antagandet att företagen värderar ett företags förtroende kapital i förhand. Denna del av att bygga interorganisatoriska förbund (IOF) förväntades vara viktig, eftersom företaget med en god värdering av förtroende kapitalet vet mer om relationen och i förlängningen hur stor risk som finns involverad i relationen.

P 3 fick även stöd i denna studie. En god värdering av förtroende kapitalet bygger upp det förtroende företagen byggt in i nuvarande relationer. Det fanns dock inget stöd för att reciprocitet (P 4) förutsatte en sådan värdering av förtroende kapitalet.

stämmer på fundamentet hur framgångsrika företag återigen orienteras mot att känna sig ”trygga” i en situation vilken de känner igen.

7.2.4 Förtroende i nuvarande relationer


Förtroende grundat i starka värderingar med en längre tidshorisont än momentana transaktionen skapar förtroende mot andra företag. Förtroende ska finnas med i den investering ett företag erbjuder andra företag när de bygger bindingar med resurser, beslut och knyter operativa enheter till företaget i ett interorganisatoriskt förbund (Becker, 1960; Axelrod, 1984; Anderson & Weitz, 1992; Morgan & Hunt, 1994; Wetzels, Ruyter & Birgelen, 1998; Garbarino & Johnson, 1999; Varamäki, 2001;
Ylimaz & Hunt, 2001; Ekelund, 2002; Rodriguez & Wilson, 2002; Wong & Sohal, 2002; Mukherjee & Nath, 2003; Gounaris, 2005).


7.2.5 Reciprocitet


7.3 Andra synsätt att förändra krävande omständigheter
Uppsatser började med en problemdiskussion som beskrev krävande omständigheter. Den här uppsatsen har försökt tjäna till att visa att samverkan kan bidra till att vända samtliga aspekter på detta problem. För att ytterligare förankra resultaten till
problemet skall jag slutligen redogöra för varje problem och visa på hur dessa var för sig har kunnat lösas.


7.3.1 Skapa en positiv attityd genom att ta fasta på positiva spiralar

personifierade med en eller flera typer av ledarskap, objekt eller traditioner, vilket gör att förändringen måste ta sin utgångspunkt i nya symbolhandlingar. Dessa kan skapa nya mål.


7.3.2 Skapa en differentierad regional marknad

Om svaga lokala marknader är karakteriserade av få kunder och kunder, som endast ger ifrån sig svaga signaler om hur produkterna kan utvecklas och förnyas, så är starka marknader viktiga bestående av lojala kundgrupper med en utvecklad kommunikation med företaget om hur dess produkter och service kan utvecklas. Lojalitet är viktigt, eftersom ryktet byggs upp av att alla gemensamt anstränger sig för att skapa ett gott rykte utåt och vänder en konstruktiv kritik inåt mot regionen.

7.3.3 Förändra det institutionella klimatet


7.3.4 Öka den kritiska massan

7.3.5 Uppmuntra till mer risktagande
Bristen på risktagare beror till stor del av en attityd som finns till risker. Attityder gentemot risk handlar om de känslor som finns för risker. Att ta ner osäkra känslor handlar i sin tur om att kunna ge rätt stöd och uppmärksamning i olika situationer. Regionen spelar en avgörande roll i att skapa en struktur, vilken gör att individer känner sig trygga i att ta beslut som nödvändigtvis inte leder till negativa känslor och i slutändan leder till personliga tragedier. En sådan struktur handlar inte bara om monetära insatser, utan kanske lika mycket om att få ett stöd i kunskap och kompetens om hur produkter kan laneras och utvecklas. Utveckling handlar delvis om idéutveckling men också om kommersialisering av produkterna.

7.3.6 Utveckla befintliga resurser
I problematiseringen blir det tydligt hur resurser ligger olika mycket latenta för människor. Latenta resurser är ofta blockerade av att kunna bli kommersiellt gångbara. Sådana resurser kan vara en del av framtiden och är ibland helt isolerade på grund av att de är blockerade av vårt sätt att tänka. Det kanske bästa sättet att beskriva detta på är hur Ishotellet i Jukkasjärvi beläget i norra Sverige förändrade hela vårt sätt att tänka kring is och kyla. Tanken kring isen bröts genom att isen framställdes med rätt ljus och kyla möttes med rätt kläder samt utrustning. Till detta använde Ishotellet ett större varumärke, Absolut Vodka, till att bygga upp varumärket kring Ishotellet. Det var viktigt inte minst i kommersialiseringen av produkten.

8. Slutsatser


8.1 Teoretiska implikationer

Modellen om interorganisatoriska förbund indikerar på ett mycket starkt statistiskt stöd eftersom insamlad data stämmer väl överens med den föreslagna modellen. Grunden för den här teorin är således att interorganisatoriska förbund i samverkansnätverk förutsätter specifika egenskaper i relationen, uttryckliga val av partner samt uttryckliga motiv att ingå i samverkansnätverket.

Testet av de enskilda propositionerna ger en rad olika intressanta insikter framförallt att interorganisatoriska förbund förutsätter mjuka motiv präglade av lärande och reciprocitet (utbyte). Reciprocitet, som är kärnan i ett utbyte kräver en stark affärsägd driven relation av hårda rationella motiv. Dessa rationella motiv simultant med en sund värdering av förtroendekapitalet vid valet av partner och ett utbyte baserat på reciprocitet bygger upp förtroende i dessa nätverk.


Uppsatser ger ett antal bidrag till teori och den skapar öppningar inför framtida forskning men den har även begränsningar och tillkortakommanden. Först och främst är uppsatsen ett exempel på en studie om en viss typ av geografiska områden nämligen perifera. Fler empiriska studier som jämför fler länder och flera typer av områden skulle kunna ge ytterligare styrka och nyans åt resultaten.

Den här studien är fokuserad på framgång under krävande omständigheter. Det betyder att resultaten inte direkt kan översättas till det motsatta, nämligen misslyckande. Misslyckade konstellationer behöver nödvändigtvis inte sakna den

Interorganisatoriska förbund betyder i praktiska orдалag att förbinda sig, det vill säga vara sammanflätade genom löften, tidigare beslut och resurser. Studien tar däremot inte hänsyn till framgångsrika företag som övervinner konflikter och lyfter meningsskiljaktigheter till högre nivåer. Här behövs mer kunskap om vilken roll konfliktlösen har för interorganisatoriska förbund.

Resultaten är genererade genom att enögt se till turism. Turism och besöksnäring som omfattar människans beteende i resande behöver avsevärt mer kunskap. Resande har tillsammans med teknikutveckling bidragit till att förståelsen för kulturer ökat men det har säkerligen brutit sönder många intressanta kulturella fenomen.

Den här studiens resultat har en svaghet, i den meningen att resultaten enögt ser till turism och besöksnäring som omfattar människans beteende i resande behöver avsevärt mer kunskap. Resande har tillsammans med teknikutveckling bidragit till att förståelsen för kulturer ökat men det har säkerligen brutit sönder många intressanta kulturella fenomen.

8.2 Praktiska implikationer

8.2.1 Praktiska implikationer av hårda motiv att samverka
När företag i den här studien ingår samverkan med tydliga hårda motiv, värderar de systematiskt:

- att reducera kostnader;
- att specifikt reducera utvecklingskostnader och;
- att möjliggöra finansiering.


8.2.2 Praktiska implikationer av mjuka motiv att samverka
Företag i denna studie med avsikt att ingå samverkan med tydliga mjuka motiv, betyder att de systematiskt värderar samverkan efter mer lösa grunder. De motiven präglar mjuka motiv och är istället:

- att bygga upp kunskap;
- att stärka medarbetares kompetens;
- att dela arbetskraft emellan sig;
- att identifiera och bygga upp en variation av kompetenser inom nätverket.

Dessa mjuka motiv skiljer sig från de hårda motiven genom att dess karaktär är präglade av lärande. I den här studien föreslogs att lärande mjuka motiv till samverkan skulle ha en simultan roll tillsammans med hårda motiv. Dessa mjuka präglade av att förvärva kunskap har en direkt effekt på interorganisatoriska förbund.

8.2.3 Praktiska implikationer av att välja partner på basis av förtroende.
I det här avsnittet gäller att företag väljer partner noggrant för att minska osäkerhet, vilket skulle ge företagen en bättre kunskap om risk. En tidigare bekantskap (Audia, Locke & Smith, 2000) eller erfarenhet (Gulati, 1995) skulle göra att företagen känner sig trygga. Företagen skulle söka efter partners som kan regenerera på samma sätt som företaget gjort tidigare. Förtroende vid valet av partner betyder här att företaget systematiskt värderar en potentiel partners förtroendekapital efter:

- att hitta en parter som är familjär sedan tidigare;
- att företaget kan lita på partnern och;
- att företaget delar värderingar.
Det finns inga signifikanta bevis på att förtroende vid val av partner påverkar det förtroende de har för partnern i dess nuvarande relation.

8.2.4 Praktiska implikationer av erfarenhetsbaserat förtroende.
Relationer baserat på förtroende kan minska osäkerhet. Företag med synen att erfarenhetsbaserat förtroende är viktigt ser även att följande aspekter är viktiga för företagets prestation:

- att företagspartnern har varit sanningsenlig och ärlig mot företaget;
- att företaget kunnat känna stor tillit till företagspartnern;
- att företagen emellan har ett ömsesidigt förtroende för varandra.


8.2.5 Praktiska implikationer av reciprocitet
Relationers osäkerhet kan även minskas genom att företag allierar sig med företag som de delar principer och säkerställer att tjänster återgäldas med gentjänster. Den här principen är i praktiska ordalag principen om reciprocitet. Företag som ser att reciprocitet är viktigt ser även att följande aspekter är viktiga för företagets prestation:

- att praktiken om ge och ta fungerar mellan de företag som samverkar;
- att företaget kännar sig obligerad att returnera tjänster;
- att företagen överbevisar varandra i motprestation.

8.2.6 Praktiska implikationer av interorganisatoriska förbund
Denna sista beroendevariabel är intressant för praktiker. Den är intressant, eftersom den skall vara viktig för att främja framgång. Samtliga delar i begreppet är även intressanta när de sätts ihop i en helhet. I enkäten frågades hur viktiga dessa enskilda delar var för företagets framgång. Frågorna knyter resurser samt beslut till en framtid situation och knyter an till företagets förväntade framtida prestation. Företag som ser att interorganisatoriska förbund är viktigt ser även följande aspekter som viktiga för företagets prestation:

- Det är viktigt att lova mer utbyte av resurser till de företag de samverkar med;
- Det är viktigt att företag har som intention att binda mer framtida verksamhet till de företag de samverkar med;
- Det är viktigt att företaget avser att avsätta mer resurser (t ex stugor, rum, utrustning) till de företag de samverkar med inom nätverket.

Den här framåtsyftande relationsbyggnad kan även gagna andra företag i andra perifera regioner. Interorganisatoriska förbund ska vara uppbyggt av företag som inte bara träffas för att fika tillsammans, utan även knyter konkreta resurser, beslut, och verksamhet till detta förbund. Interorganisatoriska förbund förutsätter reciprocitet samt mjuka motiv präglade av lärande och vilja till nya kunskaper.

8.2.7 Praktiska implikationer till skapandet av regioner

8.2.8 Praktiska implikationer till turismföretag i samverkan
Uppsatsen ger ett antal praktiska bidrag men resultaten uppmuntrar implicit till eftertanke i vilken mån samverkan kan skapas gemensamt med ett styrande organ. Turismföretagen studerade i den här uppsatsen löd under gemensamma villkor, det vill säga att varje monetär enhet tillfört i företaget genom skatt skulle generera finansiella
möjligheter att vårda gemensamma intressen. Dessa 3% av omsättningen kan ha bidragit till att stärka förbindelser mellan turismföretagen.

8.2.9 Praktiska implikationer baserat på möten med turismföretagen


Båda lokala nätverken hämtade sina gäster från angränsande störstäder. Angränsande störstäder var främst Duluth, Minneapolis och St Paul. Skyltningen till de båda
nätverken var tydlig och började redan i utkanten av Minneapolis och St Paul. Skyltningen var gigantisk och syntes lång väg från motorvägen (highway).

Förutom att platserna möjliggjorde en direkt tillgänglighet till sjöar och vildmark blev tillgängligheten påtaglig på följande sätt:

- Det fanns fungerande lokala radiokanaler. Dessa kanaler hade bra kontakter med de som ledde de lokala nätverken.
- Det fanns närhet till fungerande flygplatser.
- Det fanns breda vägar fram till orten.
- LTTA blev även tillgänglig genom att vägen fortsatte till Canada.
- LTTA kunde även möjligen gagnas av båttrafik från Lake Superior.

8.2.10 Praktiska implikationer till turismföretagare i perifera områden

Detta sista kapitel avser nu att tillföra något till diskussionen om hur turismföretag i perifera regioner gör det möjligt att bygga framgångsrik samverkan. I det inledande kapitlet problematiserades ett perifert område genom att beskriva hur negativa spiraler; svag regional marknad; underutvecklade institutionella förutsättningar; klen kritisk massa; få risktagare samt otvecklade resurser kan försvåra företagande. Det diskuterades även att sådana problemaspekter kunde göra det svårt för företagande. Det argumenterades även för att vända endast en sådan aspekt kunde sätta igång positiva spiraler. Jag har försökt peka på samverkan och hur samverkan möjligen kan bidra till att vända en eller flera problematiska aspekter till att sätta igång positiva spiraler i en perifer region.
9. Referenser


Hörte, S.Å. Organisatoriskt lärande - En antologi från projektet Utveckling av nyckelkompetenser för individer och företag. (Göteborg: IMIT).


Elektroniska källor
http://www.hfon.org
http://www.implan.com
http://www.lvol.com
http://www.ne.se
http://www.nutek.se
Rapporter
Appendix
**Letter**

**How to develop successful tourism companies, networks & regions?**

This is the question for an ongoing research project at University of Minnesota, Duluth and Luleå University of Technology in Sweden. The research is to identify factors that facilitate (or serve as obstacles for) cooperation in the tourism business sector. In order to gather experiences from different regions, the research project will study different types of cooperation initiatives in Minnesota, Sweden and Finland. The results of the study will be of great interest to both practitioners and academicians, since cooperation, especially in the tourism sector is very rarely studied.

During the spring semester of 2003, I will be working as a visiting PhD student at the University of Minnesota, Duluth. In preparation for my working semester in Minnesota, I have developed a survey (attached) that – with your kind assistance – will provide valuable information for my project. This survey is divided into three main parts. The first part contains general questions about your company you’re your network. The second part includes six questions that will help me to better understand the nature and the structure of your tourism network. The third and most extensive section addresses purposes and aims (as perceived by yourself) related to your network and the relationship of your partners. By **tourism** and tourism industry I mean businesses and organizations serving local, regional, domestic and foreign visitors to the region, where people (or groups of people) may visit the region for different purposes (leisure, business, etc.). By tourism **networks** I mean formal or informal cooperation with different purposes and aims. Some networks may be oriented toward marketing, others toward developing products and services or toward lobbying decision-makers on different levels of authority.

The results of this study will be used in a research study that aims to identify success factors in tourism networks. The results will be presented to interested parties and then hopefully be accepted by a scholarly journal. I also plan to communicate the results of the study back to all survey respondents.

I thank you on beforehand for helping me approaching my research questions.

Best regards

Ossi Pesämää
Some general questions about your company:

1a) Name of the company
1b) What is your relationship to the business? (Circle all appropriate responses.)
   Owner, manager, other employee.
2a) Are you male or female? (Circle appropriate response.) Male – Female
2b) What is your age? (Circle appropriate response.) 0-25; 26-40; 41+

Please answer questions 3, 4 and 5 below only if you feel comfortable about providing this information.

3a) On average how many employees do you expect to have in 2003? (Please write number of full and part-time employees.
3b) On average how many employees did you have in 2002? (Please write number of full and part-time employees.
3c) On average how many employees did you have in 2001? (Please write number of full and part-time employees.
3d) On average how many employees did you have in 2000? (Please write number of full and part-time employees.
3e) On average how many employees did you have in 1999? (Please write number of full and part-time employees.
3f) On average how many employees did you have in 1998? (Please write number of full and part-time employees.

4a) Expected net sales of the company, 31st of December 2003:
4b) Net sales of the company, 31st of December 2002:
4c) Net sales of the company, 31st of December 2001:
4d) Net sales of the company, 31st of December 2000:
4e) Net sales of the company, 31st of December 1999:
4f) Net sales of the company, 31st of December 1998:

5 How much of the net sales, as of 31st of December 2001 is derived from the tourism industry? ___%

6 Where are most of your customers coming from? (Please estimate the approximate percent for the last season.)
   From the MN Arrowhead
   Other parts of MN
   Other parts of USA
   Canada
Structure of the network: (Utvecklad från Hörte, 1995)
(Please circle the response alternative that best corresponds to your own opinion.)

7. Assume that you want to introduce a new tourism product or service in your company, or enter a new tourism market. **Who is the most important person/category of person you would turn to for advice** for this kind of major problem, question or challenge?
   a. Colleague(s) within the network, namely (name/function): _____________________
   b. My wife/husband or other family members
   c. People within the company/organization I work for or am an owner for.
   d. Other:________________________________________________________

8. **How often do you normally have contact with this person** to discuss the above mentioned questions, problems or/and challenges?
   a. Once a year or less
   b. Once a month or less
   c. Once a week or less
   d. At least twice a week
   e. Almost every day

9. Assume that you have problems and challenges related to routines and day-to-day business, e.g. issues related to transport solutions, maintenance or staff recruitment – who would you turn to for advice?
   a. Colleague(s) within the network, namely (name/function): _____________________
   b. My wife/husband or other family members
   c. People within the company/organization I work for or am an owner for.
   d. Other:________________________________________________________

10. **How often do you have contact with this person** to discuss above special mentioned issues?
    a. Once a year or less
    b. Once a month or less
    c. Once a week or less
    d. At least twice a week
    e. Almost every day

11. Who do you turn to **discuss problems and challenges that require a high degree of personal reliance and trust**, e.g. questions related to your own leadership?
    a. Colleague(s) within the network, namely (name/function): _____________________
    b. My wife/husband or other family members
    c. People within the company/organization I work for or am an owner for
    d. Other:________________________________________________________

12. **How often do you have contact** on such issues?
    a. Once a year or less
    b. Once a month or less
    c. Once a week or less
    d. At least twice a week
    e. Almost every day
Objectives of the network: (Utvecklad från Volery, 1995; Wildeman, 1995)

This third part of the survey addresses initial aims and relations within the network. Scale ranges from 1= strongly disagree to 5=Strongly agree

(Please respond to each question or statement by X-ing the response alternative that best agrees with your own, personal understanding.)

13 The main purpose of our network is cost reduction
14 The main purpose of our network is sharing costs of R & D
15 The main purpose of our network is to gain know-how
16 The main purpose of our network is to obtain financing
17 The main purpose of our network is to develop our region
18 The main purpose of our network is to strengthen networks competitiveness
19 The main purpose of our network is to strengthen our networks political power against other branches of industry.
20 The main purpose of our network is to strengthen our networks power against other tourism regions
21 The main purpose of our network is to achieve and together increase the ability to enter new geographical markets.
22 The main purpose of our network is to achieve and together increase the ability to enter new product segments.
23 The main purpose of our network is to increase flexibility
24 The main purpose of our network is to strengthen the employee’s competence in our line of business.
25 The main purpose of our network is to share employees in our line of business.
26 The main purpose of our network is to build an ability to offer a variety of products and services to the market.
27 The main purpose of our network is to increase our networks total market share.
28 The main purpose of our network is to share information.
29 The main purpose of our network is to share risks in specific projects
30 The main purpose of our network is to be more familiar with other tourism businesses.
31 The main purpose of our network is to have as many companies as possible involved and engaged in tourism development.
32 The main purpose of our network is to increase trust among/ between network partners.
33 The main purpose of our network is to increase the sales of a certain product
34 The main purpose of our network is offering a variety of tourism products and services to the market.
35 The main purpose of our network is lowering costs and increasing efficiency through making business in a larger scale. (selling the same product in larger amount)
36 The main purpose of our network is to identify and utilize a variety of competencies.
37 The main purpose of our network is to exploit a specific local or regional resource
38 The main purpose of our network is to continuously and step by step develop existing products and services.
39 The main purpose of our network is to develop radically new products and services.
40a I believe the network is important to the success of the firm I represent.
40b I believe the success of our network depends on contributions from other members of the network.
41 The success of our network depends on a specific member in the network.
Partner Selection (Utvecklad från Volery, 1995; Wildeman, 1995)

42 When you think about a potential collaboration with another business, how important is each of the following aspects of the potential relationship?

(Please mark (by X-ing) one of the following alternatives for each response alternative, where Scale 1= Unimportant - 5=Very important)

a) I am familiar with the partner
b) My partner acts as I expect him/her to do
c) I have good reliance/trust in his/her behavior
d) H/she shares my values
e) We have a clear and a shared strategy
f) We divide the weight of power between us
g) He/she is willing to follow formal agreements/contracts
h) Each one contributes with financial involvement......
i) We don’t act like competitors
j) We share a cultural background
k) We share a regional identity
l) We belong to the same line of business
m) We share the ambition to make money
n) We possess the same knowledge and competence
o) He/she has different knowledge/competence than I do
p) The new partner shares the same willingness to take on risk I do.
q) The new partner is independent and able to contribute to the network.

Social Relations: (Utvecklad från Mavondo & Rodrigo, 2001)

43. Please assess the importance of social relations with others within the network for your own business performance? Scale 1= Unimportant - 5=Very important

(In the concluding section (questions 43-50), please mark by an X the response alternative that best corresponds to your own business opinion/understanding.)

a) How important is it that I interact with my network partner(s) on a social basis outside work?
b) How important is it that my network partner and I agreeable to talk openly as friends?
c) How important is it that I consider my network partner(s) as being almost as close to me as my family?
d) How important is it that if I were to change business partner (s), I would lose a good friend in my current partner (s)?
e) How important is it that I consider whether my network partner’s feelings would be hurt before I make an important decision?

44. Please assess the importance of avoiding embarrassing situations with other in the network for your own business performance? Scale 1= Unimportant - 5=Very important

a) How important is it that I take care not to embarrass my network partner(s) or make him/her feel uncomfortable?
b) How important is it that I not confront my network partner(s) at a meeting even if he/she was wrong?
c) How important is it that I always give my network partner(s) an avenue out so that he/she would not be embarrassed?

- 124 -
d) How important is it that I am likely to resolve conflict in an agreeable way, rather than through the use of power?

45. Please assess the importance of trust in the network for your own business performance? Scale 1= Unimportant - 5=Very important

a) How important is it that my network partner(s) is honest and truthful with me?
b) How important is it that I have great confidence in my network partner(s)?
c) How important is mutual trust has in developing a relationship with my network partner(s)?
d) How important is it that network partner(s) not try to take advantage of our relationship for his/her company’s own sake?
e) How important is it that I have not been negatively surprised by my network partners actions?
f) How important is it that I can rely on my network partner(s), because I know he/she shares my values?

46. Please assess the importance of relationship sustainability for your own business performance? Scale 1= Unimportant - 5=Very important

a) How important is it that establishing the relationship between the network partner(s) not take longer than I expect?
b) How important is it that I am dedicated to establishing along-term relationship?
c) How important is a relationship with my network partner(s)even if it is not providing me any immediate benefits?
d) How important is it to discontinue the relationship with my network partner(s) quickly if there is discord?
e) If the relationship with my network partner(s) was discontinued, I would be unlikely to try to re-establish it again.

47. Please assess the importance of reciprocity among your network partners for your business performance? Scale 1= Unimportant - 5=Very important

a) How important is it that I “call in” favors as part of doing business?
b) How important is the practice of “give and take” of favors in the relationship between my network partner(s)?
c) How important is it I feel a sense of obligation to my network partner (s) for doing me a favor?
d) How important is feeling embarrassed if I am unable to provide a requested favor to my network partner?
e) How important is it to business to return favors?
f) How important is it that if my network partner(s) was wrong, I would retaliate in kind?

48. Please assess the importance of cooperation among your network partners for your business performance? Scale 1= Unimportant - 5=Very important

a) How important is that my partner(s) exhibits similar goals to mine?
b) How important is understanding my network partner (s) temporary difficulties even if it cause a short-term loss to my company?
c) How important is it that my network partner(s) and I make decisions together?
d) How important is it that my network partner(s) and I work together towards common goals?
e) How important is it that I am willing to be flexible in the face of changed circumstances?
f) How important is communicating with my network partner(s) to overcome barriers to development of our relationship?
49. Please assess the importance of interpersonal commitment among your network partners for your business performance? Scale 1=Unimportant - 5=Very important

a) How important is it that business I have with my network partner(s) is a purely business transaction?
b) How important is commencing the relationship with my network partner(s) was to gain immediate benefits for my company?
c) How important is it to continue the relationship with my network partner(s) even if it is not providing me any immediate benefit?
d) How important is the fact that relationship I have with my network partner(s) was developed over a long period of time?
e) How important is it that developing the relationship with my network partner(s) to provide future advantages for my company?
f) How important is it that I intend to exchange more important information with my network partner(s) than I do now?
g) How important is it that I intend to allow my network partner(s) more decision-making in the future?
h) How important is it that I share similar business values with my network partner(s)?
i) How important is it that I share similar social values with my network partner(s)?

50. Please assess the importance of commitment among your network partners for your own business performance? Scale 1=Unimportant - 5=Very important

a) How important is it that I promise to exchange resources (e.g. cottages, rooms, staff, boats) inside our network?
b) How important is it that all companies contribute equal to the network?
c) How important is it that the companies within the network make the same contribution to the business relationship we have?
d) How important is it that we intend to allocate more resources (e.g. lodging capacity, competent staff, equipment) to our business relationship within the network?
e) How important is it that we are bound to the network for future operations?
f) How important is it that we discontinue any search for alternative companies or alternative networks to deal with?
g) How important is it that reliability of this tourism network has led to a rewarding business relationship?