



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds universitet

Byggandet av Skånes varumärke

**– en undersökning utifrån ett korporativt synsätt med fokus
på intern kommunikation**

Författare

Daniel Lindeberg 761117-3514
Jesper Alvsten 750501-2018

Handledare och examinatorer

Veronika Tarnovskaya
Gert Paulsson
Mikael Hellström

Sammanfattning

Titel:	Byggandet av Skånes varumärke – en undersökning utifrån ett korporativt synsätt ur ett internt perspektiv
Seminariedatum:	2005-01-12
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats 10p
Författare:	Daniel Lindeberg, Jesper Alvsten
Handledare:	Gert Paulsson, Veronika Tarnovskaya Mikael Hellström
Företag:	Region Skåne
Fem nyckelord:	Varumärkesbyggande, samstämmighet, varumärkeslag, värderingar, identitet.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka varumärkeslagets samstämmighet i synen på utvalda områden i byggandet av Skånes varumärke.
Metod:	Studien har genomförts med hjälp av en kvalitativ ansats. Uppsatsen baseras på intervjuer med fem olika personer inom Region Skåne.
Slutsatser:	Vi finner att den interna samstämmigheten inom värderingarna inom Region Skåne överlag är god, men behöver förbättras när det gäller strategin för hur visionerna för varumärket skall förverkligas. Genom att applicera den korporativa varumärkesteorin på Region Skåne finner vi även att denna har ett förklaringsvärde när det gäller att förstå och analysera en regions process med att bygga ett varumärke.

1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Disposition	7
2 Metod	9
2.1 Val av ämne.....	9
2.2 Teoretiskt angreppssätt.....	10
2.3 Den kvalitativa studien.....	10
2.4 Empiri.....	11
2.5 Frågeformuläret.....	12
2.6 Intervjuförfarandet	12
2.8 Källkritik	13
2.9 Metodreflektion.....	14
3 Teori	15
3.1 Nationer och regioner som varumärken	15
3.2 Korporativ identitet	18
3.2.1 Kärnvärden	20
3.3 Det korporativa varumärket	18
3.4 Relationen mellan det korporativa varumärket och identiteten	21
3.5 Varumärkeslaget.....	22
3.6 Kommunikation.....	24
3.7 Samspelet mellan värderingar och kommunikation inom företaget.....	25
3.8 Samstämmighet	26
3.8.1 Att värdera samstämmighet.....	27
3.8.2 Samstämmighet bland varumärkeslagets medlemmars uppfattningar av varumärket ..	27
3.9 Åskådliggörande av varumärkeslagets roll	23
4 Studieobjektet.....	28
4.1 Region Skåne.....	28
4.2 Sektor Regional Utveckling	30
4.2.1 Ledningen för Regional Utveckling.....	30
4.2.2 Enheten för Näringsliv	30
4.2.3 Position Skåne	31
4.3 Åskådliggörande av varumärkeslaget, anställda och externa intressenter	32
4.4 Varumärket Skånes varumärkeslag	33
5 Resultat.....	34
5.1 Varumärkeslagets sammansättning	34
5.2 Resultat av varumärkeslagets syn på kärnvärdena	34
5.2 Resultat av målsättning och vision inom varumärkeslaget	37
5.3 Resultat av gemensam syn på hur målsättningen och visionen skall förverkligas.....	38
6 Analys.....	40
6.1 Varumärkeslagets sammansättning	40
6.2 Samstämmigheten inom varumärkeslaget - kärnvärdena.....	41

6.3 Samstämmigheten inom varumärkeslaget – visioner och målsättningar	41
6.4 Samstämmigheten inom varumärkeslaget – förverkligande	42
6.5 Sammanfattning	43
7 Slutsatser	44
7.1 Studiens teoretiska och praktiska bidrag	46
7.2 Rekommendationer till Region Skåne.....	46
7.3 Förslag till framtida forskning.....	47
8 Litteraturförteckning	48
9 Figurförteckning.....	51
Bilagor	52
Bilaga 1	52
Bilaga 2	53

1 Inledning

Redan de gamla grekerna förstod värdet av starka varumärken. Namn som Troja och Aten ger positiva associationer till konst och demokrati än idag och på 1800-talet byggde kejsar Napoleon upp ett starkt nationellt varumärke med de tydliga kärnvärdena ”*Frihet, Jämlikhet och Broderskap*” som bygger på den franska revolutionens slagord.

1.1 Bakgrund

Även om varumärkesmetaforen kan spåras långt tillbaka i historien var den ofta mer förknippad med politisk makt än med handel och kommers. Idag i den globala ekonomins tidevarv syftar regioners och nationers varumärkesbyggande till att öka investeringar och turistströmmar.

Ett varumärke har olika användningsområden eller ”*Brand Domains*”. I litteraturen talar man idag inte enbart om varumärken förknippade med produkter och tjänster, utan också om varumärken för företag och organisationer, nationer, städer, regioner och personer. Det märks en tydlig förändring genom att tyngdpunkten förflyttas från produkter till organisationen bakom dem och att de anställda görs till ambassadörer eller ”*Brand Champions*” för varumärket.

Under vår utbildning har vi strävat efter att kunna tillämpa teoretisk kunskap i praktiska situationer. Att välja ett nytt och relativt oetablerat ämne var en utmaning som gav anledning att finna en konkret situation där den teoretiska kunskapen kunde tillämpas och utvecklas.

1.2 Problemformulering

I dagsläget satsar nationer och regioner stora summor för att dra till sig investeringar och turistintäkter. Tanken med vår uppsats är att belysa hur en region arbetar med sitt varumärke. I takt med ökad globalisering och kamp om internationella handels- och investeringsflöden, blir det allt mer intressant för regioner att markera sin ställning och särskilja sig från konkurrenter.

1996 beslöt regeringen att på försök under en tidsbegränsad period pröva en ny form av styrning för att öka den regionala utvecklingen. De två första två försöksregionerna blev Region Skåne¹ och Region Västra Götaland.² Statliga medel fördes över till regionförbunden, som blev ansvariga för att ta fram regionala tillväxtplaner. Som en del i tillväxtplanen finns riktlinjer för regional varumärkesföring. Skåne får anses vara den försöksregion som kommit längst med att utveckla varumärkesplattformen. Arbetet med försöksregioner är intressant och många blickar är riktade mot Skåne och arbetet följs med intresse från Näringsdepartementet.

Från forskningssynpunkt är området kring regioners och nationers varumärkesbyggnad nytt och stort i utveckling. Det finns dock inget helt adekvat exempel i litteraturen på hur en region arbetar med sitt varumärke internt, men det korporativa varumärkets teori är sammanhållen och utvecklad och vi kommer därför att tillämpa den i det här sammanhanget. I analogi med detta argumenterar tongivande författare såsom Kotler och Gertner (2002), Olins (2000) och (2002), Papadopoulos (2002) samt Caldwell (2004) för att en nation och/eller en region ur varumärkessynpunkt kan jämföras med ett företag och dess korporativa varumärke.

Således tar vi vår utgångspunkt i den korporativa varumärkesteorin för att förstå hur Skånes varumärke byggs upp. Det råder konsensus i litteraturen om att både nationer och regioners varumärke och korporativa varumärke för att bli starkt kräver samstämmighet i värderingar på olika nivåer i organisationen. När man talar om nationer och regioners varumärke med utgångspunkt från teorier om korporativa varumärken läggs i regel tyngdpunkten på kundperspektivet dvs turism, nyföretagande och kunskapsuppbyggnad som ska locka studenter och forskare från andra länder. Den interna förankringen är grunden för att man ska lyckas externt, men det saknas goda exempel på hur man arbetar internt. Därför har vi identifierat det interna arbetet kring nationer och regioners varumärke som ett angeläget forskningsområde. Vi använder teorier och begrepp från den korporativa varumärkesteorin för att förstå det interna arbetssättet bättre.

¹ "Region Skåne" är en sammanslagning av de tidigare landstingen i före detta Kristianstads och Malmöhus län. I uppsatsen används begreppen Region Skåne och regionen Skåne parallellt. Region Skåne syftar på den administrativa organisationen. Det sistnämnda, regionen Skåne, syftar på det geografiska område som utgör Skåne.

² Svensk författningssamling 1996:211

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka samstämmigheten i synen på varumärket hos utvalda nyckelpersoner inom varumärkeslaget hos Region Skåne och Position Skåne. Varumärkeslaget definieras som de medarbetare inom respektive organisation som är närmast inbegripna i varumärkesarbetet. Med samstämmigheten avses hur varumärkeslaget ser på och uppfattar varumärket. Baserat på vår teori kommer vi att bedöma samstämmigheten i tre områden. Dessa är värderingar, målsättning och vision. Vi studerar också om respondenterna är samstämmiga i hur målsättningar och visioner skall förverkligas.

1.4 Avgränsningar

Vi undersöker varumärket ur ett internt perspektiv och vänder oss inåt i organisationen. Vi inriktar oss enbart på att undersöka samstämmigheten i synen på varumärket hos intervjupersoner vi valt inom organisationen. Samstämmigheten i uppfattningar av värderingar och mål är en mycket viktig komponent i processen att skapa ett starkt varumärke.

1.5 Disposition

Inledning: I detta avsnitt ger vi en bakgrund till varför vi valt att skriva om ämnet. Vår problemformulering mynnar ut i ett syfte som uppsatsen undersöker.

Metod: Detta avsnitt beskriver den metod och teknik vi använt för att samla in empirin. Vi kommer att utvärdera den metod vi använt. Vi identifierar styrkor och svagheter och hur vi hanterat dessa.

Teori: I den inledande teoriöversikten förklarar vi teoribildningen kring det regionala och det nationella varumärket. Då denna teoribildning inte är lika utarbetad som teoribildningen för det korporativa varumärket, som vi också redogör för. Teorier kring regioner och nationer som varumärken utgår från centrala begrepp och modeller inom den korporativa varumärkesteorin. De begrepp vi tar fasta på är samspelet mellan det korporativa varumärket, den korporativa identite-

ten och de kärnvärden som genomsyrar en organisation. Avsikten med kapitlet är att beskriva hur dessa är relaterade till varandra samt hur de länkas till teorier för nationer och regioner. Vi vill också ge läsaren en förståelse för de interna aspekter på det korporativa varumärket.

Studieobjektet: I detta kapitel ger vi en bild av hur studieobjektet Region Skåne, sektorn Regional Utveckling och AB Position Skåne är uppbyggda.

Resultat: I detta kapitel analyseras med utgångspunkt från undersökningens syfte studieobjektet, den insamlade empirin och den presenterade teoretiska modellen. Studieobjektet är det vi undersöker, empirin är data vi samlar in från studieobjektet och teorin är ramverket vi analyserar datan mot.

Analys: I detta avsnitt kommer vi att analysera den insamlade empirin i form av djupintervjuer med hjälp av den modell som sammanställts i kapitel 4. Vi kommer att koncentrera oss på de processer som bygger upp en regions varumärke.

Slutsats: I detta kapitel drar vi slutsatser baserade på analysen och besvarar syftet med undersökningen. Efter att syftet besvarats diskuterar vi hur samstämmigheten kan ökas på olika nivåer i organisationen.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva den metod och teknik vi använt för att samla in empirin. Vi kommer utvärdera den metod vi använt för att identifiera styrkor och svagheter och hur vi hantarat dessa i arbetet.

2.1 Val av ämne

Anledningar till att vi valt att inrikta oss på en regions varumärke är att vi vill se hur man kan tillämpa teorin om korporativt/regionalt varumärke i praktiken. Det är av intresse att utveckla och använda begrepp som kan bidra till ökad förståelse för en regions varumärke och dess uppbyggnad och det kan ge underlag till fortsatta studier.

I takt med ökad internationalisering ökar intresset av att varumärkesföra en region. Med ett varumärke skapar man en tydlig profil för att markera sig mot andra regioner i kampen om investeringar och turism som ska skapa tillväxt.

När vi undersöker varumärkesbyggandet i Region Skåne anlägger vi ett internt perspektiv när vi tittar på samstämmigheten i synen på kärnvärde, vision/målsättningar och kommunikation. Dessa är begrepp som är väl förankrade i den korporativa varumärkesteorin. Vi integrerar ett ramverk byggt på teorin om regioners varumärke med teorin om det korporativa varumärket för att undersöka varumärket.

Uppsatsen vänder sig till både dem som är intresserade av varumärkesteorin och/eller har intresse av att lära hur teorin kan tillämpas i praktiken.

2.2 Teoretiskt angreppssätt

Uppsatsen har förståelseinriktad karaktär. Det innebär att vi undersöker och förklarar hur Region Skåne från utvalda aspekter agerar när man arbetar med varumärket Skåne.

I arbetet har vi samlat befintlig teori om nationers och regioners varumärke samt om korporativa varumärken i facklitteratur och rapporter. Eftersom ämnet är nytt krävdes omfattande artikelsökningar inom universitetsbibliotekets internationella databaser såsom ELIN och Proquest. I sökningen hade vi stor nytta av litteraturanvisningar från Veronika Tarnovskaya, en av ekonomihögskolans ledande experter på varumärken.

Vi har använt teorilitteraturen för att ge en bild av det korporativa varumärket, nationers och regioners varumärken. Vi skapar därmed en teoretisk föreställningsram som ligger till grund för intervjuerna och ger uppsatsen en deduktiv karaktär. Vi valde den deduktiva ansatsen för att kunna bygga vidare på den befintliga teoribildningen i stället för att skapa ny teori, något som präglar det induktiva arbetssättet.

2.3 Den kvalitativa studien

Med tanke på att varumärke är ett abstrakt fenomen med stor nyansrikedom fann vi att en kvalitativ studie var mest lämpad för undersökningen. Det innebär att vi gör en djupdykning i det som skall undersökas. Genom ett antal frågor och problemställningar vill vi få bred information som grund för analys. Vi tillät våra intervjupersoner att svara fritt på frågorna och vi utövade så lite kontroll som möjligt. Vi ville att intervjun skulle ge en helhetsbild genom frågorna³. Strukturen på våra frågor lämpade sig inte för numerisk analys eller tillämpning av skalor något som präglar en kvantitativ ansats.

Holme och Solvang (1997) menar vidare att styrkan hos den kvalitativa metoden ligger i att själva intervjuförloppet liknar ett vardagligt samtal i en avslappnad situation. De förespråkar därför

³ Holme, Idar och Solvang Bernt, 1997, "Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder", Studentlitteratur, 2:a upplagan.

att utfrågarna ska styra intervjuerna så lite som möjligt och istället ägna sig åt att lyssna och tolka⁴.

2.4 Empiri

Empirin består av fem stycken djupintervjuer från utvalda personer inom Region Skåne och Position Skåne. Empirin i form av intervjupersonernas svar presenteras i sin helhet i bilaga 2. De fem intervjupersonerna är:

Position Skåne:

Styrelseledamot Thomas Lantz. Lantz är även ledamot i Ystads kommunfullmäktige och ledamot i Regionstyrelsen.

Styrelseledamot Per Belfrage. Belfrage är professor vid Medicinska fakulteten vid Lund Universitet och koppling till forskningsklustret Medicon Valley.

Varumärkesansvarig Thomas Johansson

Ledningen för regional utveckling:

Bitr. utvecklingsdirektör Jerker Bjurnemark

Enheten Näringslivsutveckling:

Informationsansvarig Malin Malm

Svaren från dessa personer utgör den primärdata som vi använt oss av i analysen. Sekundärdata i form av ledningsdokument, varumärkesplattform och bolagsordning har använts för att verifiera primärdatan och beskriva studieobjektet.

⁴ ibidem

2.5 Frågeformuläret

Det frågeformuläret vi använt i vår undersökning bestod av huvudfrågor och kompletterande frågor. Kompletteringsfrågorna användes när intervjuobjektet inte till fullo förstod huvudfrågan. Detta för att undvika missförstånd kring viktiga begrepp. Vi ville få en bild av intervjupersonernas värderingar, målsättningar och vision och hur dessa skulle förverkligas. Tanken var att de intervjuade skulle uppmuntras till resonemang och reflektion. Därför spänner frågorna över många områden.

Frågeformuläret byggdes upp så att vi inledde med mer formella och övergripande frågor om regionen i stort. Sedan arbetade vi oss gradvis ner mot mer personliga frågor av värderingskaraktär. Vi valde denna struktur för att bygga upp en förtrolig atmosfär som borgade för mer generösa beskrivningar.

Frågeformuläret vi använde presenteras i bilaga 1 och respondenternas fullständiga svar redovisas transkriberade i bilaga 2.

2.6 Intervjuförfarandet

Intervjufrågorna har vi härlett från den utvalda teorin. De intervjuade fick tala förhållandevis fritt. Frågorna skickades till dem i förväg, för att de skulle ha en klar och tydlig bild av de begrepp vi hade för avsikt att undersöka.

För att säkerställa att nyanser och tolkningar fångades upp var båda författarna med vid intervju-tillfällena. Den ene ställde samtliga frågor och den andre fyllde i med kompletterande frågor. Intervjuerna spelades in i sin helhet och anteckningar fördes. Intervjun varade i genomsnitt en timme och vi utförde intervjuerna i lugn och ro. Ingen av författarna hade tidigare erfarenhet av intervjuer.

2.7 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet används för att bedöma hur väl utfört ett akademiskt arbete är. Validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta. Reliabilitet definieras som att mätinstrumentet ska ge tillförlitliga och stabila utslag⁵. Validitet är det viktigare av de två. Om inte mätinstrumentet mäter vad det är avsett för spelar det ingen roll om mätningen är tillförlitlig eller inte.

I uppsatsen har vi använt djupintervjuer som mätinstrument. För att kunna uppnå en hög validitet var det av största vikt för oss att intervjufrågorna var väl förankrade i teorin. Detta kallas i fallstudier för ”*Construct Validity*” eller begreppsvaliditet⁶. Validiteten påverkas även av valet av intervjupersoner. I detta avseende ville vi nå de personer som vi ansåg hade nyckelpositioner och var representativa för organisationen samt besatt den kunskap vi ville undersöka. Vi bedömer att vi uppnått god reliabilitet i våra intervjuer, eftersom vi anser att intervjupersonerna har förstått våra frågor och därför kunnat ge oss mycket informativa svar. Genom att redovisa intervjufrågorna och ställa dem i fastställd ordning kan reliabiliteten kontrolleras i upprepade studier.

2.8 Källkritik

Vaara et al, (2004) fann i en studie av flygbranschen under en 10 års period att det fanns utomordentlig svaga samband mellan genomförda strategier och finansiellt resultat⁷. Vaara finner att ord och begrepp från den företagsekonomiska teorin gavs helt olika innebörd beroende på vilken grupp inom företaget som använde dem. Därav drar Vaara slutsatsen att företagsekonomiska strategier mer kan liknas vid samtal eller diskurser än som uttryck för konkreta samband mellan orsak och verkan.

Vi lagt vikt vid att basera uppsatsen på välrenommerad forskning om begreppet varumärke. Därför har vi kontrollerat hur de använda artiklarna refererats av andra forskare genom databasen ISI

⁵ Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul Finn, 1997, Att Utreda Forska och Rapportera, Liber Ekonomi, Bäcklunds Boktryckeri AB, Malmö.

⁶ Yin, Robert, 2003, “Case research Methods”, sid 36, Addison Wesley, Thousand Oaks

Web of Knowledge. På samma sätt har vi granskat artiklarnas metodik och samband mellan syfte och slutsats. De artiklar som använts har genomgående varit väl refererade och publicerade i några av de mest ansedda vetenskapliga tidskrifterna. Detta ser vi som ett lämpligt sätt sovra bort författarskap som präglas av subjektivitet och slutsatser på lösa grunder.

2.9 Metodreflektion

Med facit i hand upplever vi att vi gjorde rätt val när vi valde att undersöka *en* region och ha få kriterier. Att parallellt undersöka en annan region hade kunnat ge oss möjligheter till jämförelser samtidigt som undersökningarnas omfattning hade begränsats. Vi menar att vi kan förmedla en bättre förståelse genom att på djupet undersöka endast den utvalda regionen.

Vi misstänkte från början att vi skulle få svar som varierade med respondenternas organisatoriska ställning och erfarenheter inom organisationen. Det försökte vi använda till vår fördel genom att använda frågor av bred karaktär, så att intervjupersonerna skulle känna att deras synpunkter och perspektiv värdesattes.

De svar vi fått fram och dess betydelse för organisationen kan generaliseras mot den befintliga teorin, så kallad analytisk generalisering⁸. På så vis ges vi en möjlighet att förbättra den teoretiska kunskapen och förståelsen för begreppet regionalt varumärke.

Båda författarna var med i analysen för att skapa tillförlitlighet och giltighet i slutsatserna.

⁷ Vaara, Eero, Kleyman, Birgit, Seristo, Hannu, 2004, "Strategies as Discursive Constructions – the Case of Airline Alliances", *The Journal of Management Studies*, volym 41, nummer, 1, sidor 1-35

⁸ Yin, Robert, 2003, "Case research Methods", Addison Wesley, Thousand Oaks

3 Teori

I detta kapitel förklarar vi teorin bakom det regionala och nationella varumärket. Vi kommer också att redogöra för teoribildningen bakom det korporativa varumärket utifrån centrala begrepp. De begrepp som vi inriktar oss på är samspelet mellan det korporativa varumärket, den korporativa identiteten och de kärnvärden som genomsyrar en organisation. Vi kommer också att gå in på varumärkeslagets roll i varumärkesbyggnadsprocessen. Ur detta utkristalliseras den analysmodell som vi använder som grund för analyskapitlet.

3.1 Nationer och regioner som varumärken

Regioner och nationer som varumärke är egentligen inte nytt men har på senare tid börjat beskrivas och utforskas mer systematiskt inom varumärkeslitteraturen. Detta har många anledningar. Under de senaste decennierna har nationer som Spanien och Australien försiktigt och medvetet anpassat korporativa varumärkestekniker för att främja sin länder, sina produkter och tjänster. Detta har lett till att korporativa och nationella varumärkestekniker börjat konvergera och likna varandra⁹.

Olins (2002) menar att nationer och företag i allt större omfattning byter roller och inspireras av varandras arbetssätt. Nationer arbetar med sitt varumärke för att konkurrera om investering, handel och turism. Företag använder nationsbyggande arbetssätt för att främja medarbetarnas ”patriotism” mot organisationen. Olins, som själv arbetat som konsult åt flera länder och företag menar att det finns ett stort utbyte i språk och ordval mellan dessa. Företrädare för nationer talar allt mer om tillväxtmarknader och mätbara målsättningar, medan företag talar om mjukare värden och samhällsansvar¹⁰.

⁹ Olins, Wally, 2002, “Branding the Nation – the Historical Context”, Journal of Brand Management, volym 9, nummer 4/5, sidor 241-248

¹⁰ Olins, Wally, 2000, “Trading Identities: Why Countries and Companies are Becoming More Alike”, Paperback, The Foreign Policy Center, London

På frågan hur en region eller en nation på bästa sätt når framgång med sitt varumärke har Kotler och Gertner (2002) presenterat vad de anser vara de viktigaste aspekterna. Först och främst bör regionen eller nationen klart ge uttryck för av vad man vill förmedla till omvärlden. Det kan omfatta historiska händelser, en stark industri, attraktiv miljö och liknande. Det andra steget är att ta fram de positiva värderingar man vill associera med regionen eller nationen. Det tredje steget är se till att det finns ekonomiska resurser och kompetens för skapandet av varumärket. Slutligen måste regionen eller nationen följa upp att den erbjuder produkten eller servicen lever upp till den utlovade kvaliteten och känslan¹¹.

Caldwell (2004) anser att nationers och regioners varumärkesbyggande process är likartade, även om nationer vanligtvis är betydligt större och mer mångfasetterade. Han menar dock att regioner lämpar sig bättre att varumärkesföra, eftersom de har en tydligare avgränsning och näringslivsprofil¹². Oavsett om man studerar en nation, en region eller till och med en stad, anser Caldwell att samma tillvägagångssätt är tillämpligt.

Lodge (2002) genomför en komparativ studie över hur väl Nya Zeeland och Ontario har lyckats med att bygga upp sina respektive varumärken. Han bedömer kandidaterna efter liknande kriterier som de som Kotler och Gertner (2002) beskriver som de kritiska komponenterna. Det han finner i sin studie är att Nya Zeeland väldigt framgångsrikt lyckats med att bygga upp sitt varumärke medan Ontario misslyckats. Lodge (2002) förklarar att denna skillnad till stor del kan sammanfattas med att det i Nya Zeelands fall rådde en stor samstämmighet och att det fanns genomgående värderingar från ledning och varumärkeslaget ända ut till medborgarna. I Ontarios fall var däremot kommunikationen bristfällig i alla led. Lodge (2002) identifierar också en klar skillnad i fråga om budget och kompetens¹³.

¹¹ Kotler, Philip och Gertner, David, 2002, "Country as Brand, Product and Beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, volym 9, nummer 4-5, sidor 249-261.

¹² Caldwell, Niall och Freire, Joan, 2004, "The Difference Between Branding a Country, a Region and a City: Applying The Brand Box Model", *Journal of Brand Management*, volym 12, nummer 1, sidor 50-62.

¹³ Lodge, Creenagh, 2002, "Success and Failure: The Brand Stories of two Countries", *Journal of Brand Management*, volym 9, nummer 4/5, sidor 372-384.

För att förtydliga bilden av en nation eller en region som en produkt använder vi Papadopoulos (2002)¹⁴. Det handlar inte enbart om att främja produkter som tillverkas i regionen, utan också om att lyfta fram regionen en attraktiv plats för investeringar och turism. Papadopoulos nämner som exempel Schweiz vars identitet är liktydig med trovärdighet och precision. Dessa egenskaper kan överföras till turism, investeringar och exportindustri.

Det bör dock tilläggas att det är svårare att förändra en region eller en nation än ett företag. En region kan belastas av negativa associationer som kan ha sitt ursprung i regionens historia och kultur. Det är trögare och svårare att förändra känslomässiga upplevelser än vad det är för ett företag att förändra sin produkt¹⁵.

Även om teorin kring nationers och regioners varumärken är stadd i utveckling, saknas kunskap och begrepp för att förstå viktiga aspekter i struktur och internt arbetssätt. För att bättre förstå det regionala varumärkesbyggandets förutsättningar använder vi ett korporativt synsätt. Det finns två goda skäl till detta.

För det första finns det en klar riktning mot att tillämpa ett näringslivsinriktat arbetssätt inom det offentliga livet. Det gäller att även politiskt styrda organisationer.

För det andra har en regions varumärke och ett företags korporativa varumärke stora likheter när det gäller att utnyttja organisationen för att skapa värde för varumärket. Det är inte produkten som står i centrum utan medarbetare, värderingar och kommunikation.

¹⁴ Papadopoulos, Nicholas, Heslop, Louise, 2002, "Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects", volym 9, nummer 4/5, sidor 294-314

¹⁵ Olins, Wally, 2002,

3.2 Det korporativa varumärket

En definition på korporativt varumärkesbyggande lyder:

”A systematically planned and implemented process of creating and maintaining a favourable reputation of the company with its constituent elements, by sending signals to stakeholders using the corporate brand”¹⁶

Detta är dock inte den enda definitionen av korporativt varumärkesbyggande. Exempelvis kan nämnas att Ind (1997) karakteriserar ett korporativt varumärke som manifestation av organisationen exempelvis genom namn, logotyp och visuell presentation¹⁷. Einwillers och Wills definition som citeras ovan är mer innehållsrik och vi använder den eftersom den bättre passar vårt studieobjekt.

Syftet med ett korporativt varumärke är att grundlägga en positiv inställning hos intressenter för organisationen. Detta har självklart olika syften beroende på organisationens verksamhet¹⁸. I skapandet av det korporativa varumärket berörs frågor som rör strategi, företagskommunikation och företagskultur, alltså interna aktiviteter i organisationen. Därför krävs ett brett arbetssätt för att bygga, förändra och bevara ett korporativt varumärke.

Ett korporativt varumärke är något en organisation använder för att skilja sig från konkurrerande organisationer. Organisationen har som i sin tur har relationer till ett flertal intressenter. De olika intressenterna har olika förväntningar och uppfattningar om vad det korporativa varumärket står för. Detta innebär att värderingar och intern kommunikationsprocess hamnar i fokus när man undersöker ett korporativt varumärke. Det traditionella produktvarumärket handlar däremot om att hantera en enda produkt eller en enda service¹⁹.

¹⁶ Einwiller, Sabine och Will, Markus, 2002, “Towards an integrated approach to corporate branding – en empirical study”, Corporate Communications: An International Journal, volym 7, upplaga 2, sidan 101.

¹⁷ Ind, Nicholas, 1997, “The Corporate Brand”, Macmillan press LTD.

¹⁸ Balmer, John, Gray, Edmund, 2003, “Corporate Brands: What are They, What of them?”, European Journal of Marketing, volym 37, nummer 7/8, sidor 972-996

Det korporativa varumärket spelar således en viktig roll såväl internt som externt inom organisationen. Internt kommunicerar det organisationens värderingar och skapar lojalitet bland medarbetare. Externt bidrar det till att profilera organisationen samt skapa lojalitet och anseende hos intressenter.

Ett korporativt varumärke ytterst syftar till att generera mätbart resultat för organisationen²⁰. Rätt utformat blir det korporativa varumärket en strategisk konkurrensfördel för organisationen. Det förutsätter att det är ovanligt, långsiktigt, svårimiterat och icke utbytbar²¹.

3.3 Korporativ identitet

Den korporativa identiteten kan liknas vid en människas identitet. Precis som en människa behöver organisationen ställa sig de existentiella frågorna: ”Vad står vi för?” och ”Hur vill vi uppfattas?”. Ur svaren på dessa frågor föds en korporativ identitet för organisationen. Den korporativa identiteten kan liknas vid en ledstjärna som guidar organisationen i dess verksamhet²². Den korporativa identiteten står för det som ger varumärket mening och gör det unikt²³.

Identiteten skapas av en organisations historia, förhoppningar, filosofi, teknologi, ägandeskap, anställda, personlighet hos ledningen, etiska och kulturella värderingar samt strategier²⁴. För att förstå och påverka den korporativa identiteten bör man betrakta den från olika vinklar eftersom den omfattar så många aspekter.

I centrum för den korporativa identiteten står vision och företagskultur. Visionen sammanfattar varumärkets syfte och existensberättigande samt dess kärnvärden²⁵. De ansvariga inom organisa-

¹⁹ Bickerton, David, Knox, Simon, 2003, ”The Six Conventions of Corporate Branding”, European Journal of Marketing, Volym 37, Nummer 7, Sidor 998-1016

²⁰ Även kallat Brand Performance på engelska vilket enligt vårt tycke bättre sammanfattar nyttan av det korporativa varumärket. Se vidare Harris, Fiona, de Chernatony, Leslie, 2001, ”Corporate Brand and Corporate Performance”, European Journal of Marketing, volym 35, nummer 3/4

²¹ Detta sett ur Jay Barneys resursbaserade perspektiv se vidare Barney, Jay, 1991, ”Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, volym 17, nummer 1, sidor 99-120 och Balmer, John, Gray, Edmund, 2003, ”Corporate Brands- What are they, what of them”, volym 37, nummer 7/8, sidor 972-996

²² Ibidem

²³ Melin, Frans, 1997, ”Varumärket som strategiskt konkurrensmedel”, sid 134, Lund University Press, Lund

²⁴ Ind, Nicholas, 1997, ”The Corporate Brand”, Macmillan press LTD.

²⁵ Harris, Fiona, de Chernatony, Leslie, 2001, ”Corporate Brand and Corporate Performance”, European Journal of Marketing, Volym 35, nummer 3/4

tionen måste därför kommunicera syftet med varumärket till de anställda för att inspirera dem och förklara deras egen roll och betydelse för varumärket.

Den korporativa imagen är en yttre spegelbild av den korporativa identiteten. Identiteten är alltså det avsändaren vill förmedla med varumärket, medan imagen är hur den faktiskt uppfattas utåt. Image och identitet står inte alltid i perfekt samklang med varandra. Det är därför av vikt att ha en tydlig och klart uttalad korporativ identitet.

3.3.1 Kärnvärden

Den korporativa identiteten skapas av de värderingar som genomsyrar en organisation. Då vi i denna uppsats uteslutande behandlar och analyserar interna perspektiv kommer vi inte att se närmare på de kundrelaterade värderingarna, imagen.

Värderingar som är nära relaterade till varumärket beskrivs ofta som organisationens kärnvärden. De utgör varumärkets själ och svarar på frågorna ”vad organisationen står för” och ”vad som gör organisationen till vad den är”.

En definition av kärnvärdena är att de bygger upp vision, mission, organisatoriska värderingar och målsättningar som förmedlas utåt av organisationens medlemmar.

Kärnvärdenas kanske viktigaste uppgift är att styra det korporativa varumärket åt rätt håll. För att på ett framgångsrikt sätt lyckas med detta måste kärnvärdena få en roll i organisationen. De ska bakas in i produkten/produkterna, de ska kunna märkas och synas i organisationens beteende och agerande, slutligen måste de också återreflekteras i organisationens kommunikation, såväl internt som externt²⁶.

När en organisation har kommit så långt i sin utveckling att den lyckats ena sig om en gemensam vision, målsättning och värderingar har den kommit en bra bit på väg i sin varumärkesorientering.

²⁶ Urde Mats, 2003, ”Core-Value Based Corporate Branding”, European Journal of Marketing volym 37, nummer 7/8

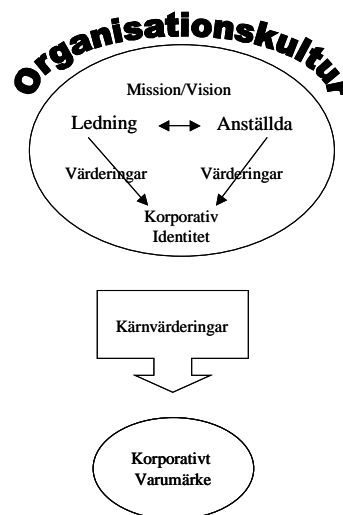
Detta innebär att de kärnvärden som förknippas med det korporativa varumärket guidar organisationen både i dess dagliga verksamhet och i dess långsiktiga strategiska planering²⁷. Kärnvärdena blir en del i organisationens kommunikation som lätt kan uppfattas och tolkas hos mottagaren²⁸. Kärnvärdena bör dock inte användas direkt i kommunikationen med konsumenter och intressenter utan användas indirekt. Konsumenten eller intressenten ska *uppleva* kärnvärdenas innebörd genom sin kontakt med organisationen och dess produkter.

Sammanfattningsvis vill vi definiera kärnvärdena som ett förtydligande av det mest centrala inom organisationen, det man vill koppla samma med sitt varumärke.

3.4 Relationen mellan det korporativa varumärket och identiteten

Det korporativa varumärket, den korporativa identiteten och kärnvärdena är nära relaterade till varandra. I figuren nedan visas en teoretisk referensram om hur de är sammanlänkade sinsemellan.

Figur 1. Anpassad från Doulgeris, et al (2004)²⁹



²⁷ Ibidem

²⁸ Ibidem

Som vi ser i figuren är organisationens viktigaste delar ledning och anställda och de ska enas om organisationens mission och vision. Både ledningen och de anställda kommer att tillföra värderingar till organisationen. Deras olika värderingar bildar vad som återges som den korporativa identiteten. För att dessa värderingar ska leda organisationen i rätt riktning är det av yttersta vikt att både ledningen och de anställdas värderingar sammanfogas till en gemensam värdegrund. Samstämmighet mellan ledning och anställda kommer att utgöra en vital faktor för hur bra det korporativa varumärket lyckas³⁰. Ledningens idéer och värderingar lägger grunden för identiteten samtidigt som ledningen måste vara lyhörd för de anställdas åsikter. En tvåvägskommunikation är således av yttersta vikt för att samstämmigheten skall bevaras inom organisationen och det korporativa varumärket skall fortsätta att stärkas.

”...Companies have to wake up to the fact that they are more than a product on a shelf. They’re a behaviour as well.”³¹

Urde (2003) beskriver sambandet mellan organisationen och det korporativa varumärket som den interna varumärkesbyggande processen, vars mål är att få organisationen att vara som sitt varumärke³². Urde beskriver den korporativa varumärkesidentiteten som organisationens förståelse av och förpliktelse mot varumärket.

3.5 Varumärkeslaget

Den arbetsgrupp som har huvudansvar för att utveckla det korporativa varumärket går under benämningen ”brand team”, eller varumärkeslaget. Eftersom det korporativa varumärkesarbetet har en mångskiftande natur är sammansättningen av denna grupp olika utformad beroende på organisation och bransch. Varumärkeslaget sammansätts av både organisationens medarbetare och av

²⁹ Doulgeris, Atanansios, Kocovski, Rade, Stojanivski, Martin, 2004, ”Det korporativa varumärkets utveckling – en studie av de anställda som främsta resurs”. Magisteruppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

³⁰ de Chernatony, Leslie, 2002, ”Would a Brand Smell Sweeter by Corporate Name”, Corporate Reputation Review, volym 5, nummer 3, sidor 114-132.

³¹ Aaker, David, 1996, ”Building Strong Brands, The Free Press, New York, sidan 107.

³² Urde Mats, 2003, ”Core-Value Based Corporate Branding”, European Journal of Marketing volym 37, nummer 7/8

konsulter och externa uppdragstagare³³. I uppsatsen fokuserar vi på de interna medlemmarna inom varumärkeslaget.

Varumärkeslaget kan utformas med olika grader av homogenitet och heterogenitet. Ett homogent varumärkeslag präglas av likheter i ålder, erfarenhet, utbildning och ställning inom organisationen. Lagmedlemmar med liknade egenskaper kan antas ha likhet och samstämmighet i värderingar och perspektiv³⁴.

Motsatsen, ett heterogent lag, innebär emellertid inte alltid nackdelar i varumärkesbyggandet. Bantel och Jackson (1989) visar att varumärkeslag som sammansätts av individer med skilda erfarenheter, utbildning och ålder ofta undviker grupptänkande och är bättre på att lösa komplexa och oväntade problem³⁵. Ur värderingssynpunkt kan det heterogena varumärkeslaget ta längre tid på sig än det homogena laget att nå samstämmighet, men när väl samstämmighet är nådd tenderar den att vara djupare och starkare.

3.5.1 Åskådliggörande av varumärkeslagets roll

Varumärkeslaget är primärt ansvarigt för att ta fram och utveckla varumärket och att sälja in det till den övriga organisationen. Varumärkeslaget intar således en central roll i varumärkesorganisationen, som ansvarar för representationen av varumärket. För att åskådliggöra varumärkeslagets roll i det regionala varumärkets uppbyggnad och kommunikation, illustreras i figur 2 översiktligt samspelet mellan de olika deltagarna i varumärkesbyggandet.

Varumärkesorganisationen och varumärkeslaget finns på ena sidan i figuren och skall utläsas som den initierade kraften i varumärkesarbetet. Det är varumärkeslaget som utarbetar förslag, skaffar information och utreder handlingsalternativ samt utövar ett representantskap för varumärket.

³³ Harris, Fiona, de Chernatony, Leslie, 2001, "Corporate Brand and Corporate Performance", European Journal of Marketing, volym 35, nummer 3/4, sidor 441-456

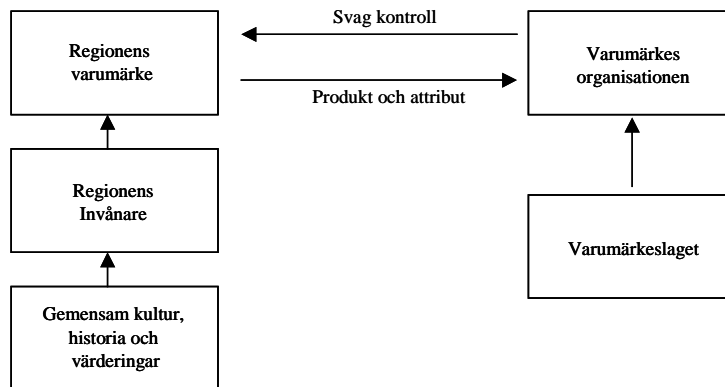
³⁴ Harris, Fiona och de Chernatony, Leslie, 2001, "Corporate Brands and Corporate Performance

³⁵ Bantel, Karen och Jackson, Susan, 1989, "Top management innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?", Strategic Management Journal, volym 10, sidor 107-124

På andra sidan finns olika förutsättningar i form av kultur, historia och värderingar som genomsyrar regionen. Denna kan karaktäriseras av stolthet över historiska händelser, unik miljö, framträdande personligheter och kulturhistoria. Denna regionala känsla är till sin natur abstrakt och svår att påverka. Det gör att varumärkesorganisationen utövar en mycket svag kontroll över de ”produkter” och ”attribut” som finns i regionen, eftersom det är svårt att påverka regionens naturliga förutsättningar och begränsningar.

Ett väl fungerande och samstämmigt varumärkeslag är en förutsättning, men inte en garanti, för att varumärkesbyggandet skall bli framgångsrikt

Figur 2 – varumärkeslagets position i varumärkesprocessen



3.6 Intern kommunikation

En definition av begreppet kommunikation är:

*”The sending, receiving and understanding of messages. It is also the basic process by which managers and professionals accomplish their work. The purpose of communication is to gather, process and disseminate information”*³⁶

³⁶ DuBrin, Andrew, 1994, “Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness 4th edition”, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ, sidan 336

Det råder konsensus bland forskare om att det finns ett starkt samband mellan organisationens kommunikation, samstämmighet i uppfattningar hos anställda samt hur organisationen uppfattas utåt³⁷. Från ett internt perspektiv handlar kommunikation om den arbetsdialog som ständigt pågår mellan ledning och anställda. Denna kommunikation rör såväl frågor av allmän karaktär som frågor som förknippas med det korporativa varumärket. I undersökningen fokuserar vi på kommunikation som rör det korporativa varumärket och delar upp det i kommunikation inom varumärkeslaget och kommunikation inom organisationen.

Kommunikationen inom varumärkeslaget beror på dess sammansättning. Ett homogent varumärkeslag antas ha mer samstämmig uppfattning om varumärket, vilket leder till mindre risk för missförstånd och missuppfattningar. En heterogen grupp ställer större krav på kommunikation om man skall kunna dra fördel av dess olika karaktärer.

3.7 Samspelet mellan värderingar och intern kommunikation.

Det ligger i det korporativa varumärkets natur att behandla frågor som rör organisationens interna aktiviteter. Det handlar om kommunikationsprocesser, värderingar och företagskultur.

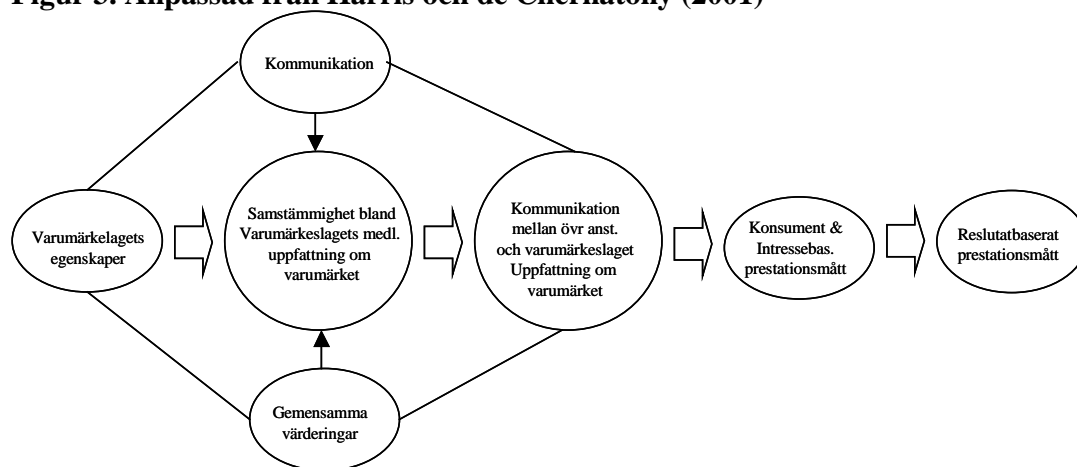
En framgångsrik implementering av varumärket förutsätter klart uttalade kärnvärden och att det råder samstämmighet i synen på dessa. Även om ansvaret för varumärket fördelas till en enskild avdelning eller grupp är det väsentligt att hela organisationen är engagerade i varumärkesbyggandet³⁸.

De interna aspekterna av korporativt varumärkesbyggande är samspelet mellan värderingar och kommunikation inom organisationen. Denna kommunikationsprocess illustreras nedan i figur 3.

³⁷ Harris, Fiona, de Chernatony, Leslie, 2001, "Corporate Brand and Corporate Performance", European Journal of Marketing, volym 35, nummer 3/4, sidor 441-456

³⁸ Balmer, John, Gray, Edmund, 2003, "Corporate Brands- What are They, What of Them?", European Journal of Marketing, volym 35, Nummer 7/8, sidor 972-996

Figur 3. Anpassad från Harris och de Chernatony (2001)



Kommunikation mellan varumärkeslaget och övriga organisationsmedlemmar syftar till att ge förståelse för varumärkets identitet så att alla skall kunna agera i överensstämmelse med varumärket. Detta förutsätter att varumärkeslaget och de anställda får en gemensam syn på vad varumärket står för. Kommunikationen blir därmed ett strategiskt instrument för att öka samstämmigheten såväl inom varumärkeslaget som mellan varumärkeslaget och övriga organisationen. Ett viktigt inslag i denna kommunikation är det ömsesidiga samtalet. Olika former av annonsering riktade mot konsumenterna och intressenter spelar också en roll i den interna kommunikationen med anställda³⁹.

3.8 Samstämmighet

Människor med liknande värderingar tenderar att se på händelser på liknande sätt⁴⁰. Detta kan tyckas vara en självklarhet, men det ligger en djupare innebörd i detta påstående. Det är av största vikt att individernas värderingar överensstämmer med organisationens värderingar dvs samstämmighet i synen på vad varumärket ska förmedla⁴¹. Hur mäter man hur bra samstämmigheten är mellan individer och en organisation?

³⁹ Fisher, Robert, Maltz, Elliot, Jaworski, Bernad, 1997, "Enhancing communication between marketing and engineering: The Moderation Role of Relative Functional Identification", Journal of Marketing, Volym 61, Nummer 3, sidor 54-70

⁴⁰ Meglino, Bruce och Ravlin, Elizabeth, 1998, "Individual values in organizations: Concepts, Controversies and research", Journal of Management, voluym 24, nummer 3, sidor 351-390.

⁴¹ Ibidem

3.8.1 Att värdera samstämmighet

I den teoretiska litteraturen nämns två huvudinriktningar när det gäller att bilda sig en uppfattning om hur bra individers värderingar överensstämmer med organisationens uttalade värderingar. Dessa två huvudinriktningar är den normativa tekniken och den ipsativa tekniken. Den normativa tekniken låter intervjuobjekten avgöra i vilken grad de håller med om specifika värderingar eller i vilken utsträckning de instämmer i grupp av värderingar. Den ipsativa tekniken tvingar informanterna att rangordna värderingar sinsemellan. Båda teknikerna har sina fördelar. Den normativa teknikens styrka är att de tillfrågade är mer fria i sina svar och att värderingarna inte står i relation till varandra. Den ipsativa teknikens styrka är just det faktum att man ställer värderingar mot varandra. Det ger forskaren möjlighet att rangordna värderingar⁴².

3.8.2 Samstämmighet bland varumärkeslagets medlemmars uppfattningar av varumärket

Det finns ett starkt samband mellan samstämmigheten inom varumärkeslaget och varumärkets framgång. Detta underströks redan av Abratt (1989) som framhåller att intern samstämmighet är avgörande för varumärkets framgång⁴³. Det är därför viktigt att ledningen identifierar mekanismer som kan verka för att hålla synen på varumärket samstämmigt genom hela organisationen. Varumärkeslagets har i sin tur ansvar för att bibehålla varumärkets värderingar. De bör arbeta nära de anställda i organisationen⁴⁴. Utgångspunkten för denna uppsats är att undersöka hur samstämmig bilden av varumärket är inom varumärkeslaget.

⁴² Ibidem

⁴³ Abratt, Russell, 1989, "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, volym 5, nummer 1, sidor 63-76.

⁴⁴ Harris, Fiona, de Chernatony, Leslie, 2001, "Corporate Brand and Corporate Performance", *European Journal of Marketing*, volym 35, nummer 3/4, sidor 441-456.

4 Studieobjektet

I detta kapitel ger vi en bild av hur studieobjekten Region Skåne, sektorn Regional Utveckling och AB Position Skåne är uppbyggda.

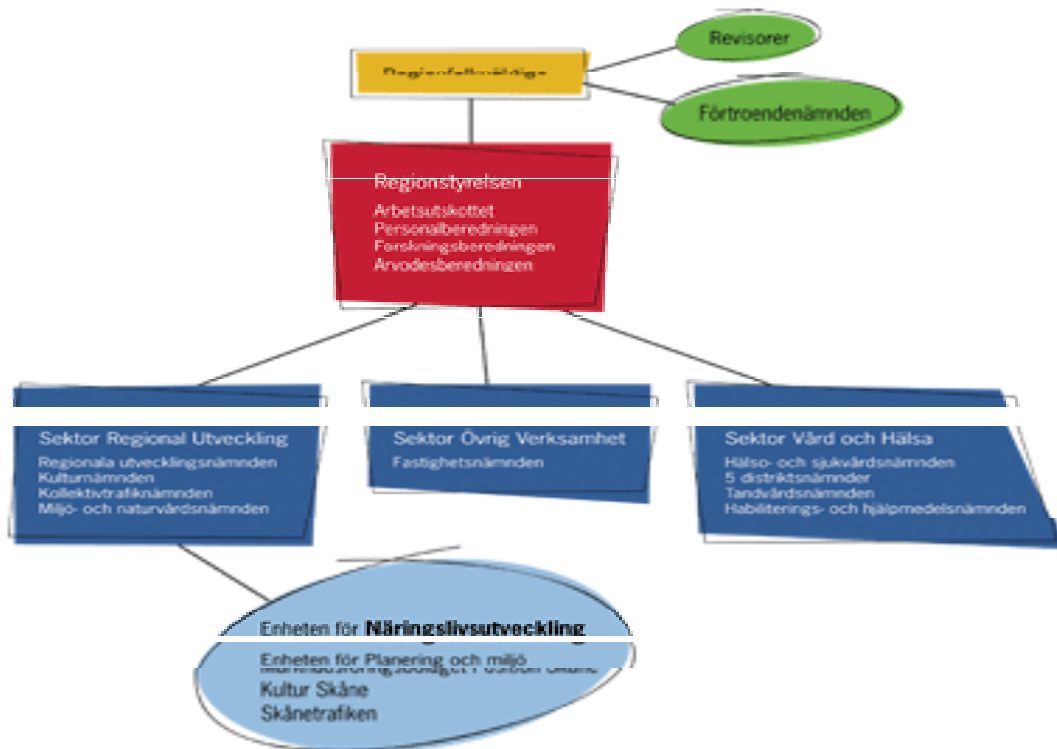
4.1 Region Skåne

År 1998 slogs de båda skånska länen Malmöhus län och Kristianstads län samman till Skåne län. De båda landstingen ersattes av ett regionförbund som utöver sjukvården av regeringen fick i uppdrag ansvara för att den ekonomiska utvecklingen i länet och att skapa ett starkt homogent område med ekonomiskt konkurrenskraft⁴⁵. Det innebär att Region Skåne, den övergripande politiska organisationen i Skåne, samordnar insatser för att utveckla näringslivet, kommunikationer, kultur och samarbete med regioner inom och utanför Sverige.

För att förstå hur Region Skåne fungerar i praktiken är det viktigt att förstå hur organisationen är uppbyggd. Detta illustreras i figur 4.

⁴⁵ Förordning om Regionalt utvecklingsarbete, SFS 1996:211

Figur 4. Region Skånes organisation⁴⁶



Högst upp i pyramiden sitter regionfullmäktige, som är politiskt tillsatt och väljs vart fjärde år. Regionfullmäktige granskas av revisorerna och förtroendenämnden. Steget under regionfullmäktige är regionstyrelsen. Denna leder och samordnar all verksamhet i organisationen mellan regionfullmäktiges möten. Regionstyrelsen kan liknas vid Skånes "regering". Regionstyrelsen består av 15 ledamöter och den är placerad i Kristianstad. Regionstyrelsen jobbar inom fyra olika utskott. Dessa är arbetsutskottet, personalberedningsutskottet, forskningsberedningsutskottet och arvodesberedningsutskottet. Under Regionstyrelsen finns sektorerna regional utveckling, sektor vård och hälsa och övrig verksamhet. Slutligen finns enheten för Näringslivsutveckling under sektor regional utveckling.

Den för uppsatsen intressanta sektorn är sektorn för regional utveckling. Den är underställd arbetsutskottet som behandlar och arbetar med internationella frågor och andra samverkans-

⁴⁶ <http://www.skane.se> hämtad 2004-12-03

frågor. Bland dessa finns Sydsam, Öresundskommittén, Polenkommittén, Strategiska projekt inom södra Östersjön, kommunsamarbete och Carrefour.

4.2 Sektor Regional Utveckling

Sektorn för Regional Utveckling består av Regionala utvecklingsnämnden, Kulturnämnden, Kollektivtrafiknämnden och Miljö- och Naturnämnden. Alla dessa nämnder består av politiker som väljs på fyraårsperioder. Den Regionala utvecklingsnämndens arbetsområde är att ansvara för helheten inom regional utveckling. Detta är den nämnd som fattar de långsiktiga besluten som verkställs av ledningen för Regional Utveckling.

4.2.1 Ledningen för Regional Utveckling

Ledningen för Regional Utveckling har utvecklingsansvaret för Skåne. Detta innebär att ledningen för Regional Utveckling, som del av det regionala utvecklingsansvaret, ska i samverkan med andra aktörer ta fram ett regionalt utvecklingsprogram (RUP)⁴⁷. RUP ligger till grund för att utarbeta en långsiktig strategi, ett Regionalt Tillväxtprogram (RTP)⁴⁸. Detta innebär att ledningen för Regional Utveckling har det operativa ansvaret för helheten av den regionala utvecklingen. Därför kommer deras agerande direkt eller indirekt att påverka regionens Skånes varumärke. Vi har därför sett det intressant att djupintervjua en representant för detta kontor.

4.2.2 Enheten för Näringsliv

Enheten för Näringslivsutveckling ansvarar för och koordinerar alla näringslivsfrågor inom Region Skåne. Näringslivsutveckling har huvudansvar för de insatser som på olika sätt främjar utveckling och tillväxt i det skånska näringslivet. Bland arbetsuppgifterna finns att initiera eller stödja insatser och initiativ som skapar förutsättning för att utveckla ramvillkoren för näringslivet i Skåne. Ett viktigt arbetsverktyg är det regionala tillväxtprogrammet (RTP).

⁴⁷ Det regionala utvecklingsprogrammet (RUP) utförs på uppdrag av regeringen. Regionala utvecklingsprogrammet kan beskrivas som ett paraply för andra utvecklingssamarbeten såsom regionalt tillväxtprogram och strukturfonder.

Näringslivsutveckling inriktar sig på:

- Innovationssystem och kluster, där man satsar på nya företag och utveckling som bygger på utbildning och forskning.
- Företag och branscher, där man stimulerar förnyelsen i företag och branscher.
- Lokal mobilisering, där man stimulerar och utvecklar den småskaliga industrin.

Som en enhet i det regionala utvecklingskontoret med inriktning på näringsliv påverkar förmodligen den synen på region Skånes varumärke.

4.2.3 Position Skåne

Position Skåne är Region Skånes marknadsbolag, som ska främja turism och investeringar för att bidra till ökad tillväxt i regionen. Position Skåne är ett aktiebolag som ägs av Region Skåne till 85 % och till 15 % av Kommunförbundet⁴⁹. Ledningen i Position Skåne består ungefär till 50 % politiker och 50 % av personer från näringslivet. Sedan verksamheten i Position Skåne startade 2003 har VD posten innehafts av tre personer varav den nuvarande precis har tillsatts. Det är 18 personer anställda förutom VD. Hälften jobbar med turism och hälften med investeringar. Position Skåne har budgeterats 200 mkr på fem år av staten och kommunen har bidragit med 200 mkr. Inom investeringssidan har man sex områden som man jobbar emot: *Food, Technology, ICT, Life Science, Film, Logistics* och *Design*.

På företaget finns en heltidsanställd tjänsteman som arbetar med Skånes varumärke. Han har tidigare arbetat på Svenska Turistföreningen och har inriktning på marknadsföring i sin utbildning. För Skåne har det tagits fram en varumärkesplattform med följande ställningstagande.

- Vision: "Skåne ska uppfattas som den region i norra Europa där du får mest ut av livet"

⁴⁸ År 2002 uppdrog regeringen via näringsdepartementet Region Skåne att upprätta ett regionalt tillväxtprogram (RTP) för 2004 till 2007. Det regionala tillväxtprogrammet innehåller övergripande riktlinjer för regionens tillväxtsatsningar under perioden.

⁴⁹ Bolagsordning Aktiebolaget Position Skåne, 2003, Bolagsfakta AB

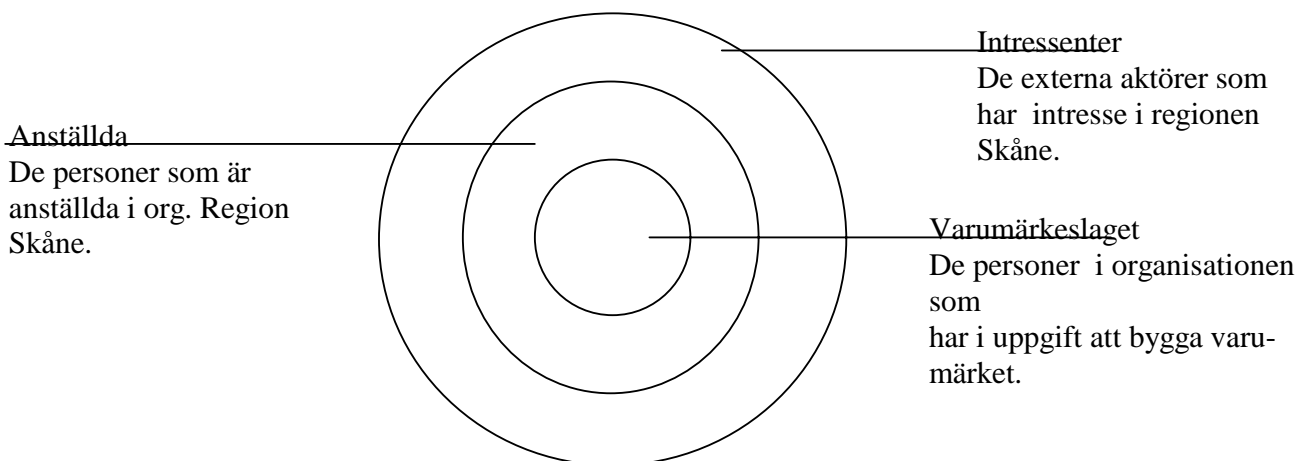
- Mission: ”Att tydliggöra och erbjuda Skånes goda sidor så att fler väljer Skåne”
- Positionering: ”Den mest nyskapande, genuina och annorlunda delen av Sverige och Öresundsregionen”

Position Skåne har med hjälp av en konsultfirma tagit fram en varumärkesplattform där man utpekar Skånes kärnvärden som: *Genuin, Nära, Mångsidigt* och *Nyskapande*. Eftersom detta är den del av organisationen Region Skåne som har det huvudsakliga ansvaret för Skånes varumärke valde vi att lägga majoriteten av våra intervjuer där.

4.3 Åskådliggörande av varumärkeslaget, anställda och externa intressenter

Vi kommer här att ge en förenklad syn av hur Region Skåne ses ur ett korporativt varumärkesperspektiv. Vi har valt att illustrera detta i figur 5.

Figur 5 Översikt interna och externa intressenter



De personer vi valt att intervjua anser vi befinna sig i den innersta cirkeln, varumärkeslaget. Dessa personer har det övergripande ansvaret för hur varumärket uppfattas internt och externt. Internt gäller det att nå ut till den andra cirkeln som består av alla övriga anställda inom Region

Skåne. När de två inre cirklarna är överens om varumärket kan den yttre cirkeln nå effektivt. Vi har valt att fokusera på den innersta cirkeln, varumärkeslaget.

4.4 Varumärket Skånes varumärkeslag

Inom Region Skåne talar man inte om varumärkeslag. Benämningen varumärkeslag är ett begrepp vi lyft fram för att kunna utvärdera och förklara deras arbetssätt.

Utformningen och sammansättningen av varumärkeslaget spelar som framgår av kapitel 3.5 stor roll för utvecklingen av samstämmighet i uppfattningar kring värderingar och mål. I Region Skåne och Position Skåne består varumärkeslaget som ovan nämnts av sektorn Regional Utveckling med tillhörande nämnder och Position Skåne och laget har medarbetare med skilda bakgrunder och utbildningsnivå. Sammansättningen av Region Skånes varumärkeslag karaktäriseras därför av heterogenitet.

5 Resultat

Med utgångspunkt i den presenterade teorin har vi valt att lägga fram resultatet av vår undersökning från tre utgångspunkter. Dessa är perspektiv som vi har funnit vara viktiga för skapandet av varumärket. De tre perspektiven vi kommer att behandla är:

- Gemensamma värderingar baserade på kärnvärdena
- Gemensam syn på målsättning och vision
- Gemensam syn på hur målsättningen och visionen skall förverkligas

Våra djupintervjuer ligger till grund för utvärderingen av samstämmigheten. Intervjufrågorna presenteras i bilaga 1 och svaren i sin helhet i bilaga 2. Svaren från intervjupersonerna behandlas anonymt, detta för att säkerställa intervjupersonernas integritet. Vi åskådliggör intervjupersonernas åsikter genom citat som vi anser är representativa för deras åsikter och värderingar.

5.1 Varumärkeslagets sammansättning

Det varumärkeslag som vi har identifierat består av fem personer (Per Belfrage, Thomas Lantz, Thomas Johansson, Jerker Bjurnemark och Malin Malm). Per Belfrage är styrelseledamot i Position Skåne AB, professor i medicin och före detta dekanus för medicinska fakulteten på Lunds universitet. Thomas Lantz är styrelseledamot i Position Skåne AB, ledamot i Ystads kommunfullmäktige och ledamot i Region Skånes regionstyrelse. Thomas Johansson är civilekonom och varumärkesansvarig på Position Skåne AB, Jerker Bjurnemark är biträdande utvecklingsdirektör för ledningen för regional utveckling för Region Skåne. Malin Malm är mediavetare och informationsansvarig på enheten för näringslivsutveckling på Region Skåne.

5.2 Resultat av varumärkeslagets syn på kärnvärdena

Som vi har konstaterat i teoriavsnitten har det korporativa varumärket en identitet som bygger på vissa kärnvärden. Teorin har också visat oss att kärnvärdena även kan appliceras framgångsrikt på

regioner. För Region Skånes del har kärnvärden definierats som att regionen är: *Genuin, Nära, Mångsidig och Nyskapande*. Vi kommer att presentera resultatet av varumärkeslagets gemensamma värderingar utifrån hur samstämmiga de är i fråga om Region Skånes kärnvärden.

1. ...”*Det är maten, kulturen och koppling till det historiska där vi har en stark bas*”

2. ...”*Livskvaliteten med närhet till olika former av natur. Det är en spännande region!*”

3. ...”*Vi har ju värnat om miljön och det innebär att vi kan erbjuda Europa vår rena miljö, fina stränder och fin natur*”

4. ...”*Jag tänker å ena sidan på det jag är van vid, en bostad på Österlen, naturen, havet och jag jagar och så...Det är ett vackert landskap, där är god mat och dryck*”.

5. ...”*Skåne är som jag ser det nära till det mesta, god mat, mångsidighet, essensen av ett gott liv*”

6. ... ”*Vi är också en kulturregion med ett brett och attraktivt kulturutbud..*”

7. ... ”*Men begreppet Skåne i det sammanhanget/göra Skåne känt/är mer lokalisering av saker och ting och jag tror att man ska tänka igenom väldigt noga vad man vill med ett begrepp som Skåne och hur pass lätt det är att lansera det och få genomslagskraft... Skåne är ett vackert landskap och det finns det många... Då är det närmast andra aspekter som betyder väldigt mycket för Skåne*”

8. ...”*Med korta avstånd, vi rör oss på en liten yta och det går snabbt att röra på sig. Man kan gå från städer till natur på väldigt korta avstånd*”

9. ... ”*Jag kan röra mig härifrån till Hong Kong på 14 timmar eller New York på 6 timmar. Kastrup är vägen ut*”

10. ... ”Då får man göra något annat exempelvis We are next to Copenhagen, vi har trettio minuters avstånd till Copenhagen Airport, men vi har en fantastisk natur och det är 30 % billigare..”

11. ... ”Det är Skånes läge i Europa. Vi är den sydligaste spetsen i Sverige. Vi sitter på kanten till kontinenten. Vi är mer eller mindre mitt i Europa idag genom EU-utvidgningen. Det är ett centralt läge och det betyder att vi har nära till allt”

12. ... ”Det finns idag något som heter arbetspendling med kommunal trafik. I synnerhet yngre människor har inte råd att skaffa sig en villa i centrala Lund. Du kan få precis samma villa någon annanstans för hälften av priset...Då pendlar man istället till jobbet i Lund eller Malmö”

13. ... ”Jag håller med om begreppet Det bästa av två världar jag tänker å ena sidan på det jag är van vid, en bostad på Österlen...Samtidigt är jag mitt uppe i det här högteknologiska centrumet..”

14. ... ”För att uppnå tillväxt har vi satsat på olika områden. Kluster med företag och branscher som är befintliga näringar.”

15. ... ”Vi är en tillväxtregion, som har nära till andra länder. Här finns en stark utbildningsorganisation och starka forskningsområden som livsmedel. Ett annat är närheten till många sorters natur”

16. ... ”Det är viktigt att utveckla nischer som evenemang, film, segling.”

17. ... ”Vi måste satsa på samlande insatser under ett antal år, att lyfta fram till exempel filmen och maten. Det samlade greppet skulle göra oss tydligare. Vi och kommunerna måste jobba mer åt samma håll”

18. ... ”Vi ska utveckla evenemang betydligt. Det är en investering för tillväxt. Utöver naturen är Skåne också känt för sin mat. Det man ska lyfta upp är den regionala maten som har en stark förankring i bygden. Mat kan också vara investeringsfrämjande..”

5.2 Resultat av målsättning och vision inom varumärkeslaget

Enligt teorin om korporativa och regionala varumärken samspelar målsättningar/vision och gemensamma värderingar i organisationen. Det påpekas också att en samstämmighet inom varumärkeslaget är av största vikt för att varumärket skall bli starkt. Som vi har konstaterat ovan är samstämmigheten stor kring värderingarna av kärnvärdena. Hur avspeglas det i organisationens målsättning och vision?

19. ... *"När det gäller att sälja Skåne som varumärke tänker jag framför allt utifrån ett europeiskt perspektiv - framförallt nordeuropeiskt och det innebär att främja investeringar och turism"*

20. ... *"målsättningen för vår del är att skapa regional tillväxt."*

21. ... *"I Ystads perspektiv är det att göra Skåne så pass känt och att få människor att komma hit och se att det finns ett oerhört stort utbud hos oss."*

22. ... *"Målsättningen är att göra Skåne känt som ett varumärke och den viktigaste delen av det är primärt turismen.. om ser man till industrilokalisering på investersidan är ..Skåne ett stycke land som ligger på andra sidan Köpenhamn och har en massa fördelar genom att vi är billigare"*

23. ... *"att göra Skåne lika känt som Provence...frågar man dom flesta svenskar så vet de nog att det är en region i södra Frankrike och att det är något fint med Provence, hade man fått Skåne lika känt så hade man uppnått mycket"*

24. ... *"om man tar en annan region, exempelvis Provence, det känner nog de flesta till skulle jag nog säga, det är ett känt namn och ett långt mer välkänt begrepp än Skåne...det finns lite sånt man vill koppla det till"*

5.3 Resultat av gemensam syn på hur målsättningen och visionen skall förverkligas

I denna fråga vill vi undersöka huruvida respondenterna i varumärkeslaget har en samstämmig syn på hur målsättningar och visioner skall förverkligas. Detta handlar om frågor som ”vem skall man rikta sig mot?” och ”hur skall man uppnå sina målsättningar och visioner?”

25. ... *”det är investerare som investerar i Skåne både från Sverige och från utlandet”*

26. ... *”vår huvudmålgrupp är de skånska kommunerna, företag - både stora och små - departement, politiker och en grupp vi kallar övriga organisationer som kan vara allt från länsstyrelse, Almia, Öresundsorganisationer, högskola och universitet... Vi har en målgrupp vi kallar internationella... Vi har precis varit i Kina med ett antal företag som tecknade kontrakt. Vi har också länge arbetat med Östersjöregionen”*

27. ... *”Vår marknad är svenskarna... Sedan är det våra grannländer.. Långsiktigt kommer hela Baltikum och Polen att bli en marknad.. I andra hand är det engelsmän, fransmän och människor från Medelhavsområdet... Tittar du på företagsetablering finns det två olika marknader. Det är inget fel att locka företag från Mälarenregionen eller Göteborg. Den andra målgruppen är utländska större företag som kan etablera forskningscentra.”*

28. ... *”koppla Skåne till Köpenhamn... vad är Skåne för något? Vad är det för vits med det? Då får man göra något annat, exempelvis We are next to Copenhagen”*

29. ... *”det är två stycken. Det är... företag som ska investera ..det är mycket läkemedelsföretag och biotech som lockas av det klustret. Det andra är inom andra företag/plattformar, IT eller Food. De ska lockas hit och de ska investera. Den andra kategorin är turismen... En taktik är att visa upp Skåne för dem som är på hastig businessresa och sedan få dem att komma tillbaka som turister.”*

30. ... *"Ser man på investeringsidan...är det ett stort och välkänt företag som etablerat sig här är det väldigt intressant för andra också..."*

31. ... *"ytterligare stärka det starka näringsliv vi har och att hitta nya nischer. Det är viktiga delar för att stärka regionen. Turism är också viktig men den är mest sommarbaserad"*

32. ... *"turismen är kortsiktig, det är pengar i handen och det mäts från kvartal till kvartal... investeringar har ett helt annat syfte, du får inte in någon cash med det samma, tvärtom kan det kosta Skåne att få hit företag...två år efter inflyttning har de 15 medarbetare...5 år senare har de 250 medarbetare. Alla dessa medarbetare ska köpa hus, de drar in skatt och liknande"*

33. ... *"I Skåne finns det ju möjlighet till vintergolf, på många andra ställen har man ju inte det...det kan vara så att klimatförändringar gör Skåne mer attraktivt för sydeuropéer..."*

34. ... *"...det är en strategi vi behöver"*

35. ... *"vi måste utbilda professionella marknadsföringspersoner"*

36. ... *"ett hinder är att de fyra regiondelarna ser sig mer som kommuner än en del i regionen. Nordostskåne ser att mycket händer i sydväst men man ser inte att intresset för Malmö-Lund spillar över på övriga kommuner. Det jobbar vi mycket med för att komma över, att det finns mycket gnäll"*

6 Analys

I detta kapitel analyseras det insamlade materialet. Vi koncentrerar oss på de processer som bygger upp en regions varumärke, särskilt varumärkeslagets samstämmighet rörande de tre centrala områden värderingar, målsättning och vision samt förverkligande som presenterades i kapitel 5.

Vi vill poängtera att den samstämmighet och de värderingar vi analyserar i uppsatsen uteslutande kommer från organisationen Region Skåne och från medlemmar ur det som vi definierat som varumärkeslaget.

Vi är medvetna om den uppdelning mellan de värderingar som kan knytas till Skåne som region, och de värderingar som finns inom den varumärkesförande organisationen, men det ligger inte inom undersökningens ram att undersöka skåningarnas värderingar eller deras syn på Skåne som varumärke. Vi har avgränsat oss till att enbart analysera den interna varumärkesbyggande processen i Region Skåne och samstämmigheten mellan varumärkeslagets medlemmar.

Utgångspunkten är de fem djupintervjuer. Vår teoretiska referensram har visat att framgångsrikt varumärkesbyggande i en region förutsätter en tydlig identitet.

6.1 Varumärkeslagets sammansättning

För att bättre förstå svaren från varumärkeslagets respondenter är det angeläget att förstå hur varumärkeslaget är sammansatt. I kapitel 3.5 presenterades de fyra kriterierna för hur varumärkeslagets sammansättning bedöms (ålder, erfarenhet, bakgrund, ställning inom organisationen). När det gäller åldern varierar respondenterna mellan 30- och 60-årsåldern. Av detta följer att även deras erfarenheter skiljer sig mycket. De yngre medarbetarna är i början av sin karriär, medan de äldre medarbetarna har lång yrkeserfarenhet. Samtliga är akademiker, men inom olika fält. De äldre medarbetarna innehar höga positioner inom organisationen.

Således uppvisar varumärkeslaget heterogen karaktär, med stora variationer när det gäller såväl ålder, bakgrund och erfarenhet som ställning inom organisationen. Som framgår av kapitel 3.5

innebär detta att man står bättre rustad att hantera komplexa och oväntade problem, eftersom man undviker grupptänkande. Vidare indikerar detta att samstämmigheten inom de områden där sådan kan nås, blir djup och stark.

Denna starka samstämmighet ger i sin tur förutsättningar för att tydligt kommunicera vad varumärket står för till övriga anställda och i nästa led intressenterna (se figur 5). Inom de områden där det råder samstämmighet har varumärkeslagets heterogena sammansättning bidragit till att skapa tydlighet.

6.2 Samstämmigheten inom varumärkeslaget - kärnvärdena

Varumärkeslagets intervjuobjekt betraktade Region Skåne som ett attraktivt område för turism⁵⁰ och investering⁵¹, centralt geografiskt placerat⁵², med ren natur och hög livskvalitet⁵³. Det intressanta är inte de ovan nämnda egenskaperna hos Skåne utan att intervjupersonerna nämnde samma egenskaper oberoende av varandra. Om svaren är tillförlitliga speglas en tydlig identitet som leder till att man externt profilerar regionen på ett likartat sätt. Vi finner att det råder stor samstämmighet bland varumärkeslagets respondenter när det gäller synen att Skånes varumärke skall dra till sig turister och investeringar. De är rörande överens om att det omväxlande landskapet, stränderna, det genuint skånska och mångsidighet är egenskaper som de vill ska förknippas med Skåne. Ur denna aspekt är samstämmigheten mycket god.

6.3 Samstämmigheten inom varumärkeslaget – visioner och målsättningar

Överlag råder samstämmighet om att målsättningen och visionen för varumärket Skåne är att det skall bidra till regional tillväxt genom en ökad turism och industrilokalisering⁵⁴. Visionen inom varumärkeslaget är att Skåne ska bli en av Europas starkaste tillväxtregioner samt att Skåne skall väcka lika starka positiva associationer exempelvis Provence.

⁵⁰ Citat 3, 16-18, 21, 29, 31-33.

⁵¹ Citat 14-15, 18-20, 22, 25-27, 29-32.

⁵² Citat 5, 9-11, 15, 22, 28.

⁵³ Citat 2-5, 10, 13, 15, 18.

Vi tycker oss däremot kunna utläsa att ingen av intervjupersonerna har en helt klar bild av målsättningen med varumärkesbyggandet. De är samstämmiga i den bemärkelsen att de alla tycker att Region Skåne skall vara ett starkt varumärke för att attrahera framförallt turister och investeringar från företag, men går man ner på en mer detaljerad nivå är bilden betydligt spretigare. Det råder ingen samstämmighet om den inbördes prioriteringen av turism och industriinvesteringar. Detta kan naturligtvis bero på att de intervjuade tar sin utgångspunkt i skilda verksamheter och därmed har olika fokus på vilka målgrupper som är mest angelägna. En bidragande faktor kan vara varumärkeslagets heterogena karaktär som kan leda till svårigheter att på kort tid nå samstämmighet. Andra förklaringar såsom bristande kommunikation eller brist på samordning kan inte uteslutas.

De intervjuade är inte helt eniga om hur regionen står sig i internationell konkurrens. Vissa går så långt att de tycker att Skåne bör positionera sig som ett appendix till Köpenhamn⁵⁵. Andra är övertygade om att Skåne besitter alla de attribut som behövs för att regionen skall kunna mäta sig i internationell konkurrens⁵⁶. Det råder heller inte enighet om man i första hand ska satsa på mot den svenska eller den nordeuropeiska marknaden⁵⁷.

6.4 Samstämmigheten inom varumärkeslaget – förverkligande

Vi finner att varumärkeslagets medlemmar själva anser att strategin för hur de gemensamma målsättningarna och visionerna skall uppnås är oklar. Det saknas färdigutvecklad strategi⁵⁸.

I intervjuerna tar informanterna upp olika vägar att förbättra regionens varumärke. Som exempel kan nämnas kulturevenemang, turistsatsningar, investeringsfrämjande åtgärder och ökad samverkan inom den offentliga världen⁵⁹.

⁵⁴ Citat 19-22, 27, 29, 32-35.

⁵⁵ Citat 28.

⁵⁶ Citat 3, 13, 19, 26.

⁵⁷ Citat 19, 25-27.

⁵⁸ Citat 34-35.

⁵⁹ Citat 1, 6, 17-18, 26-27, 29.

Detta breda spektrum av åsikter kan ha sin förklaring i varumärkeslagets heterogena sammansättning och att de ännu inte fått tillräckligt med tid för att arbeta sig fram till en samstämmig syn. Processen att bygga ett varumärke i Position Skåne AB är nystartad och har inte pågått längre än sedan 2003.

Det är angeläget att nå samstämmighet när det gäller strategierna för visionernas förverkligande. Detta kräver insatser i form av kommunikation inom varumärkeslaget. De behöver enas om en stark, klart formulerad och bärkraftig strategi som kan förmedlas ut i organisationens alla delar. Denna strategi får inte stanna vid ett högtidligt dokument, utan skall prägla den dagliga verksamheten för samtliga medarbetare.

6.5 Sammanfattning

Man bör ha i åtanke att Region Skåne befinner sig i starten av en varumärkesbyggande process. Enligt teorin är det primära i det inledande skedet att varumärkeslaget har en samstämmig syn på vad varumärket och dess målsättningen. Sedan skall de värderingar som varumärkeslaget enats om anammas av organisationen. Exakt hur en lyckad implementering skall gå till beror i hög utsträckning på organisationens utformning.

För att en varumärkesbyggande process skall bli framgångsrik krävs det enligt teoribildningen mer än ett samstämmigt varumärkeslag och en lyckad implementering i organisationen. Det verkliga eldprovet, som till viss del även är skiljelinjen mellan teorierna kring det korporativa varumärkesbyggandet och det regionala/nationella varumärkesbyggandet, är om invånarna godkänner de kärnvärden varumärket vill förmedla. I den korporativa varumärkesprocessen har företaget till större del skapat sin egen historia, sin egen kultur och sina egna ikoner. I en regional/nationell varumärkesbyggande process ärvs kultur, natur och historia från regionens invånare. Det är alltså mer komplicerat att skapa ett regionalt eller nationellt varumärke.

Vi har funnit att samstämmigheten i varumärkeslaget är mycket god när det gäller gemensamma värderingar, god men något mindre sammanhållen när det gäller målsättningar och visioner, och något bristfällig när det gäller strategin för målsättningarnas förverkligande.

7 Slutsatser

Huvudargumentet för att arbeta med ett korporativt varumärke är att integrera de anställdas värderingar i varumärket på ett sätt som främjar organisationens verksamhetsmål. Det korporativa varumärket kan ge konkurrensfördelar men då krävs det att varumärket och dess kärnvärderingar inte bara blir tomma ord. Det förutsätter att samverkan, kommunikation och budskap genomsyrar de dagliga rutinerna. Ett korporativt varumärke kan inte bara ge signalen: "Business as usual".

Vår tillämpning av det korporativa varumärkessynsättet på en region har givit oss en god referensram för att lyfta fram organisationens roll i byggandet av det regionala varumärket. Trots skillnader i verksamhet, graden av kontroll samt organisationsstruktur och politisk styrning ser vi att det finns starka beröringspunkter som gör att det korporativa synsättet kan integreras med det regionala varumärket.

För regioner i Sverige och övriga Europa beror stora värden i form av turistintäkter och nyinvesteringar på hur väl regionens attraktionskraft utvecklas. De flesta regioner har lockande produkter och egenskaper, men just tydligheten i budskapet till omvärlden tycks vara avgörande för hur väl man lyckas. För framgång i detta arbete får inte produktionen av glättiga broschyrer ta överhanden. Regionens varumärkesbyggande organisation måste gå på djupet och analysera och utvärdera organisationens arbetssätt och lägga särskild vikt vid kommunikation mellan ledning och medarbetare och samordning av insatser och resurser. Här blir det korporativa varumärkessynsättet ett värdefullt instrument för att lyfta fram viktiga jämförelsemått.

Den regionala varumärkesprocessen är förankrad i regionens kultur och historia. Att bara upprätta ett regionalt varumärke är enkelt, att ge det ett innehåll är betydligt svårare. Svårigheten ligger i att få varumärket att leva, var tydligt, lättbegripligt och ha en positiv inverkan på intressenter. Detta görs genom att regionens kultur och historia lyfts fram och visualiseras. I denna process har de anställda en viktig roll under förutsättning att det finns gemensamma värderingar inom

organisationen. Kultur och historia lägger en grund för de kärnvärderingar, de traditioner och det beteende som det regionala varumärket vill förmedla. Utöver det kommer det regionala varumärket att fungera som en ledstjärna som skapar sammanhållning bland de anställda och leder dem i deras dagliga arbete. Det första steget för att nå dit är att skapa samstämmighet i organisationens varumärkeslag.

Kärnan i uppsatsen är undersöka samstämmigheten bland nyckelpersoner inom Region Skåne och Position Skåne vars uppgift var att arbeta med varumärket Skåne. Utifrån teorin identifierade vi dessa personer som medlemmar i varumärkeslaget.

Vi finner att varumärkeslaget har gemensamma uppfattningar om vilka gemensamma värderingar och kärnvärden varumärket Skåne skall förknippas med. Värdena genuin, nära, mångsidigt och nyskapande återkommer i intervjupersonernas svar. Även om gruppen vara heterogent sammansatt och man tog sin utgångspunkt från olika delar av organisationen rådde en övergripande samstämmighet kring samtliga värden.

På frågor om målsättning och vision och hur regionen Skåne skall uppfattas nu och i framtiden råder det också samstämmighet. Man är rörande överens om att Skåne skall bli en ledande europeisk tillväxtregion med starkt utbud av natur- och kulturupplevelser. Som förebild har man andra starka europeiska regioner och i synnerhet nämns Provence. Man när förhoppningen att Skåne i framtiden skall väcka lika starka positiva associationer.

Emellertid finner vi bristande samstämmighet vad gäller hur målsättningarna och visionen skall förverkligas. I dagsläget befinner man sig i en position där man enats om gemensamma värderingar om vad Skåne står för och hur varumärket skall uppfattas. Man är också överens om hur man vill uppfattas i framtiden. Däremot är man inte samstämmig i frågor om hur man skall förverkliga detta. Den varumärkesbyggande organisationen försöker fokusera så brett att man riskerar att förlora fokus. De intervjuade personerna ger inte uttryck för att det existerar en tydlig konkret plan eller gemensam strategi för förverkligandet av målsättningen och visionen.

7.1 Studiens teoretiska och praktiska bidrag

Det teoretiska bidraget av studien är att vi ger ökad förståelse för varumärkeslagets betydelse och hur det påverkar utvecklingen av ett regionalt varumärke. Vi har undersökt frågan genom att koppla samman det regionala varumärket med teorier om det korporativa varumärket och sedan visat att skiljelinjen mellan dessa i dagsläget anses vara svag. Vi har belyst en process som börjar inne i organisationen. Vi har sedan identifierat områden där vi anser att kommunikationen inom organisationen spelar en avgörande roll. Vi har visat hur varumärkeslaget kan påverka utvecklingen av det regionala varumärket redan från processens början.

Vår studie fyller huvudsakligen en funktion för studieobjektet Region Skåne, men kan även komma att få betydelse för andra regioner som befinner sig i ett tidigt stadium av den regionala processen att bygga ett varumärke. I studien har fokus på gemensamma värderingar, målsättning, vision och synen på hur de ska förverkligas. Naturligtvis kan studien även utgöra ett hjälpmedel för regioner som befinner sig en annan fas i skapandet av ett regionalt varumärke.

7.2 Rekommendationer till Region Skåne

Baserat på vår slutsats vill vi ge följande rekommendationer till Region Skåne.

I syfte att förbättra effektiviteten i varumärkesbyggandet föreslår vi:

- Att man inrättar ett tydligt definierat varumärkeslag som innefattar anställda och styrelseledamöter från Position Skåne, Enheten för Näringslivsutveckling, Kontoret för Regional Utveckling och Regionstyrelsen, samt att dessa ges medel och befogenhet för sitt uppdrag.
- Att den uppdelningen mellan Position Skåne och Enheten för Näringslivsutveckling upphör och att verksamheten samlas under ett tak för att ge optimal kommunikation och samordning.
- Kompetenshöjning inom själva marknadsföringsområdet genom att inrätta en speciell ”task force” som på kort varsel kan resa och möta intressenter och presentera Skånes möjligheter för dem som överväger investeringar i regionen.

- En tydlig strategi för hur målsättningarna med varumärket skall förverkligas, på kort och på lång sikt.
- Förbättra kommunikationen mellan varumärkeslaget och den övriga organisationen. Detta kan ske genom tvåvägskommunikation och annonskampanjer riktade mot anställda.
- Förbättra kommunikationen inom varumärkeslaget. Sätt särskilt fokus på de kompetenser som finns inom styrelsen på Position Skåne och inför tätare styrelsemöten.
- Lyft fram värderingar som finns inom organisationskulturen och var självkritisk när det gäller arbetssättet. Detta område har inte berörts i studien, men det har framkommit i intervjuerna att det kan finnas behov av detta.

7.3 Förslag till framtida forskning

De interna varumärkesprocesserna är viktiga faktorer för att lyckas skapa ett regionalt varumärke. Vare sig man studerar enstaka grupper eller organisationen som helhet är områden som gemensamma värderingar, engagemang i varumärkets uppbyggnadsprocess och organisationsstruktur viktiga parametrar. Som framtida forskningsfrågor inom ämnet föreslår vi framför allt en tydligare teoretisk koppling mellan organisationskultur och det regionala varumärket. Vidare efterlyser vi normativa studier inriktade på att tolka effekten av arbetssätt för att öka samstämmigheten inom såväl varumärkeslaget som organisationen i stort.

8 Litteraturförteckning

Muntliga källor

Jerker Bjurnemark, biträdande utvecklingsdirektör
Kontoret för regional utveckling,
Region Skåne
intervju 2004-12-15

Per Belfrage, ledamot i kommunfullmäktige i Ystad och regionförbundet,
ledamot i styrelsen för AB Position Skåne
AB Position Skåne
Intervju 2004-12-16

Thomas Johansson, varumärkesansvarig
AB Position Skåne
Intervju 2004-12-15

Thomas Lantz, viceordförande i styrelsen för AB Position Skåne
AB Position Skåne
Intervju 2004-12-20

Malin Malm, Informationsansvarig
Enheten för Näringslivsutveckling
Region Skåne
Intervju 2004-12-20

Artiklar

Abratt, Russell, 1989, "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, volym 5, nummer 1

Balmer, John, Gray, Edmund, 2003, "Corporate Brands: What are They, What of them?", *European Journal of Marketing*, volym 37, nummer 7/8

Bantel, Karen och Jackson, Susan, 1989, "Top management innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, volym 10

Barney, Jay, 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, volym 17, nummer 1

Bickerton, David, Knox, Simon, 2003, "The Six Conventions of Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, Volym 37, Nummer 7

Caldwell, Niall och Freire, Joan, 2004, "The Difference Between Branding a Country, a Region and a City: Applying The Brand Box Model", *Journal of Brand Management*, volym 12, nummer 1

de Chernatony, Leslie, 2002, "Would a Brand Smell Sweeter by Corporate Name", *Corporate Reputation Review*, volym 5, nummer 3

Fisher, Robert, Maltz, Elliot, Jaworski, Bernad, 1997, "Enhancing communication between marketing and engineering: The Moderation Role of Relative Functional Identification", *Journal of Marketing*, Volym 61, Nr 3

Harris, Fiona, de Chernatony, Leslie, 2001, "Corporate Brand and Corporate Performance", European Journal of Marketing, volym 35, nummer ¾

Kotler, Philip och Gertner, David, "2002, "Country as Brand, Product and Beyond: A place marketing and brand management perspective", Journal of Brand Management, volym 9, nummer 4-5

Lodge, Creenagh, 2002, "Success and Failure: The Brand Stories of two Countries", Journal of Brand Management, volym 9, nummer 4/5

Meglino, Bruce och Ravlin, Elizabeth, 1998, "Individual values in organizations: Concepts, controversies and research", Journal of Management, volym 24, nummer 3

Olins, Wally, 2002, "Branding the nation – the historical context", Journal of Brand Management, volym 9, nummer 4/5

Papadopoulos, Nicholas, Heslop, Louise, 2002, "Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects", Journal of Brand Management volym 9, nummer 4/5

Urde Mats, 2003, "Core-Value Based Corporate Branding", European Journal of Marketing volym 37, nummer 7/8

Vaara, Eero, Kleyman, Birgit, Seristo, Hannu, 2004, "Strategies as Discursive Constructions – the Case of Airline Alliances", The Journal of Management Studies, volym 41, nummer, 1

Böcker

Aaker, David, 1996, "Building Strong Brands, The Free Press, New York

DuBrin, Andrew, 1994, "Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness 4th edition", Prentice Hall, Engelwood Cliffs, NJ

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim-Paul Finn, 1997, Att Utreda, Forska och Rapportera, Liber Ekonomi, Bäcklunds Boktryckeri AB, Malmö.

Holme, Idar och Solvang Bernt, 1997, "Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder", Studentlitteratur, 2:a upplagan.

Ind, Nicholas, 1997, "The Corporate Brand", Macmillan press LTD.

Melin, Frans, 1997, "Varumärket som strategiskt konkurrensmedel", sid 134, Lund University Press, Lund

Olins, Wally, 2000, "Trading Identities: Why Countries and Companies are Becoming More Alike", Paperback, The Foreign Policy Center, London

Yin, Robert, 2003, "Case research Methods" Addison Wesley, Thousand Oaks

Svensk författningssamling 1996:211

Övrigt material

Doulgeris, et. al, 2004, "Det korporativa varumärkets utveckling", Magisteruppsats i Företagsekonomi, Lunds Universitet

Förordning om Regionalt utvecklingsarbete, SFS 1996:211

Handbok för varumärket Skåne, 2003, Position Skåne

Det bästa av två världar, Position Skåne

Internetsida <http://www.skane.se> hämtad 2004-12-03. Här finns styrdokument, organisationsplaner mm

9 Figurförteckning

Fig 1: Doulgeris, Kocovski, Stojanovski, 2004 "Det korporativa varumärkets utveckling – en studie av de anställda som organisationens främsta resurs", Magisteruppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Lunds universitet

Fig 3: Harris, Fiona, de Chernatony, Leslie, 2001, "Corporate Brand and Corporate Performance", European Journal of Marketing, Volym 35, nummer 3/4, sidor 441-456

Fig 4: <http://www.skane.se> hämtad 2004-12-03

Bilagor

Bilaga 1

Intervjufrågor

1. Vem förutom Position Skåne anser du har ansvaret för varumärkesbyggandet inom region Skåne?
2. Hur definierar du gränsen mellan en administrativ region som Skåne och en geografisk region som Öresund?
3. Vad innebär termen ”branding” för dig?
4. Anser du det är annorlunda att varumärkesföra en region jämfört med att varumärkesföra tjänster och produkter?
5. Vilken roll spelar varumärkesföring inom er marknadsföring? Drar ni en gräns mellan vad som är varumärkesföring och det som är marknadsföring?”
6. Vilka är era målsättningar med varumärket Skåne?
7. Vilka är era huvudpubliker?
8. Vilka framgångsfaktorer anser du själv påverka ert varumärkesförande av Skåne?
9. Upplever du några faktorer som hjälper er alternativt hindrar er i ert arbete med varumärket Skåne?
10. Hur utvärderar ni hur framgångsrika ni är?
11. Vad vill du att Position Skåne ska uppnå vad gäller investeringar och turism?
12. Vilken bild av Skåne vill ni förmedla?
13. Vilka delar av Region Skånes prioriterade områden skulle du vilja lyfta fram?
14. Vilka värden skulle du själv vilja lyfta fram hos Skåne?

Bilaga 2

Intervju med Jerker Bjurenmark Stf. Utvecklingsdirektör, Regional utvecklingsledning

Intervjuare: Jesper Alvsten, Daniel Lindeberg 2004-12-17

Fråga: Vill du börja med att berätta övergripande om ditt arbete?

Respondenten: Region Skåne (RS) är som ni vet huvudägare av Position Skåne (PS) och Kommunförbundet äger 15% av aktierna i bolaget, som bildades för ett par år sedan. Syftet var att få till stånd en marknadsföringsorganisation för Skåne när det gäller turism och investeringsfrämjande åtgärder. PS har ett uppdrag att marknadsföra det skånska näringslivet och turismen, men också att arbeta med marknadsföring generellt.

Region Skåne är väldigt schematiskt uppdelade i två ben:

hälso- och sjukvården som är den ekonomiskt stora delen

Sen har vi de regionala utvecklingsfrågorna, som jag arbetar med.

I den regionala utvecklingen ingår som den klart största förvaltningen Skånetrafiken. Där finns också Kultur Skåne, Plan och miljö och Näringslivsenheten. Till det kommer den regionala utvecklingsledningen. Vi utgör tillsammans sektorn regional utveckling och vi har en regional utvecklingsnämnd, som hanterar utvecklingsfrågorna när inte styrelsen hanterar dem. Styrelsen har övergripande ansvar för regionens utveckling, medan den regionala utvecklingsnämnden är en facknämnd. Dessutom har Skånetrafiken och kulturen och miljö - naturvård egna politiska facknämnder.

Vi ett gäng på ungefär 20 personer som sitter i Kristianstad och utgör den regionala utvecklingsledningen, där Monika Yngvesson är chef. Jag är hennes biträdande.

Vi har ett övergripande ansvar för de regionala utvecklingsfrågorna i Skåne. Väldigt mycket av vårt arbete är av övergripande ledningskaraktär, men vi jobbar också med olika mycket konkreta projekt. Vi har ansvar till exempel för det skånska utvecklingsprogrammet, vi arbetar med interregionala frågor. Ni nämnde själv Andreas Cantoni och vi har Baltic Plus projektet och String. Öresundssamarbetet är en del där.

Regional utveckling består av fyra avdelningar:

en interregional

en utvecklingsavdelning

administration

och en informationsavdelning.

1.Fråga: Om man tittar på enheten för regional utveckling undrar vi om de sysslar med andra frågor än industrietablering?

Respondenten: Tänker du på enheten för näringslivsutveckling?

Jesper och Daniel: Ja!

Respondenten: Det är en del. Jag skall förklara det lite noggrannare. Jag nämnde tidigare sektorn regional utveckling och där har vi den regionala utvecklingsledningen. Sen har vi olika

förvaltningar. Det är Näringsliv, Planering - och miljö, Skåne Trafiken och Kultur Skåne. Näringslivsenheten är placerad i Malmö och jobbar med framför allt med tillväxtfrämjande åtgärder. Man kan säga det finns ett gränssnitt mellan vad näringslivsenheten gör och vad marknadsföringsbolaget gör. Givetvis har de mycket kontakt, men det är ett gränssnitt. Mycket av tillväxtfrämjande åtgärder, utredningar och annat, är en uppgift för vår näringslivsenhet. Marknadsföringsarbetet framför allt är knutet till Position Skåne.

Klusterbildning kring livsmedel och den skånska matkulturen t ex och innovationsmiljöer är typiska områden för näringslivsenheten som sysslar med den utvecklande delen. En annan viktig del i det arbetet är filmklustret i Ystad, där Wallander serierna är en betydelsefull faktor.

1. Fråga: Jag tar den första frågan här. Vem förutom Position Skåne anser du har ansvaret för varumärkesbyggandet inom region Skåne?

Respondenten: Alltså, när det gäller varumärkesbyggandet har Position Skåne huvudansvaret för att utveckla varumärket i egenskap av marknadsföringsorganisation. Men sen är det självklart också ägarna Region Skåne (RS)- dvs kommunerna i Skåne- som har ett ansvar. Utvecklingen av varumärket har vi också pekat på i ägardirektivet till PS. Det är väldigt viktigt att det utvecklas i en dialog med alla intressenter så att det förankras och används brett dels av offentligheten givetvis och dels av marknadsföringsbolaget. Men det är också viktigt att det används inom Region Skåne som administrerar mängder av aktiviteter liksom att det används av kommunerna. Det är väldigt viktigt att andra kommuner och regioner känner att varumärket "Skåne" är region Skånes varumärke, och att vi tillsammans använder det väldigt brett så att det verkligen syns utåt.

Position Skåne hade en diskussion initialt om olika logotyper och vad de står för men som jag uppfattar det har man fastnat för begreppet Skåne som varumärke och att PS arbetar för att göra det känt.

Självklart är det viktigt i samarbetet med näringslivet att de också gärna känner att begreppet Skåne är något viktigt att lyfta upp. Det är t en jätteviktig uppgift. En del företag är inte så intresserade av den regionala positioneringen, men det finns trots allt många företag som är det.

2. Fråga: Om man tittar på Varumärket Skåne ser man att det finns i gränslandet till en annan region, nämligen Öresundsregionen. Hur tycker du det här två varumärken förhåller sig till varandra?

Respondenten: Jag skulle vilja utvidga frågan något till att även omfatta det sydsvenska samarbetet där vi förvisso inte arbetar så mycket med marknadsföring, men vi har ett rätt tätt samarbete i den södra delen. Vi har en samarbetsorganisation som heter Sydsam, som är en nätverksorganisation. Det är inte i första hand en marknadsföringsorganisation, men det är ändå så att vi genomför aktiviteter tillsammans. Och som jag ser det när det gäller Skåne ska vi använda begreppet Skåne i de insatserna vi jobbar med själva. Vi skall vara bra på att lyfta fram Skåne. Vi skall inte skämmas över det! Vi ska inte alltid tillhöra Öresundsregionen och Sydsam. I bland kan det finnas anledning för oss vara "Skåne".

Det är också viktigt för oss att vi i Öresundsregionen, där det finns marknadsföringsorganisationer, ska vara väldigt aktiva i samarbetet. På ett internationellt plan är det självklart viktigt med samverkan med Köpenhamn med omnejd och att vi kan sälja Öresundsområdet tillsammans.

Men det är också därför jag nämnde Sydsam, där diskuteras gemensamma projekt och aktiviteter. Då kan man lätt också känna sig frågande och undra över vilket man ska välja? Kan vi vara med och finansiera både marknadsföringen av Öresund och marknadsföringen av Sydsverige? Det kan bli lite ”kaka på kaka” och ge ett otydligt budskap utåt.

Nu är de så att det generellt fungerar det ganska bra! Vi arbetar med ”Skåne” och Öresund kompletterar Skåne. Jag ser ingen konkurrens i det, utan jag tror det är en rätt bra uppdelning på projekt. När det gäller Sydsam hanterar vi det utan någon större marknadsföring.

Däremot om vi nu tittar in i framtiden har vi ett projekt som heter ”Dynamo Regions” som innebär att många utställningar genomförts i Bryssel i höst. Där har vi i Öresundssamarbetet och Sydsam gått sammans till en region där vi marknadsför oss gemensamt. Själv tycker jag då att det är en attraktiv tanke att kunna göra så, åtminstone i vissa sammanhang.

Men denna samverkan hänger inte alltid ihop och den får inte bli en motpol till Sysam eller Öresundsamverkan, då tror jag det blir fel. Samtidigt är det nog så att Sydsverige allt mer blir en del av Öresundsregionen.

Tittar vi på en framtida infrastruktur -tågtrafiken och så vidare- har vi regiontågstrafik till Alvesta, till Växjö, till Kalmar och till Halmstad. Så att kollektivtrafiken hänger mer och mer samman och det är en del av Öresundstågssystemet. Ibland skall man marknadsföra sig separat, men det är också viktigt att se helheten. För ser vi det i ett internationellt perspektiv är det här trots allt ett ganska litet område. Jag ser ingen konkurrens. Jag tror det fungerar på ett ganska bra sätt och att man får lösa frågor efter hand. Men helt givet att när man profilerar något är det viktigt att vara så tydlig som möjligt och då måste man lyfta fram begreppet Skåne. Sen får man hantera de internationella organisationerna på ett vettigt sätt. Men vi får inte glömma Skåne och bara se Öresundsregionen utan vi måste lyfta fram och profilera Skåne.

3. Fråga: Vad innebär termen ”branding” för dig?

Respondenten: Det är en svårt fråga. Det är en bra fråga och den är väldigt allmängiltig. För mig när det gäller regional marknadsföring upplever jag att det är väldigt viktigt att använda begreppet ”Skåne”. Tittar vi historiskt har vi inte alltid varit så bra på det. Nu är vi ett län och Skåne går att göra känt. Jag tror inte man skall använda för mycket logotyper utan man skall använda Skåne som varumärket. Då kan man få ett stort genomslag.

I ett nationellt perspektiv där Skåne är välkänt är det rätt lätt, men rimligen bör man också internationellt använda begreppet Skåne så mycket som möjligt och använda det som varumärket i ett brett perspektiv.

Jag tror inte att man skall laborera varumärken utan använda Skåne som begrepp. Det är enkelt och det går att använda på ett bra sätt. När det gäller varumärke och marknadsföring ska man ha en tydlig strategi. Man skall fundera över vilka marknader som är intressanta, både nationell och internationellt. Där kan det vara brist i min kunskap, men jag tror inte vi har kommit i mål där riktigt med att det finns en tillräckligt tydlig strategi som är brett förankrad. Det är möjligt att det finns inom Position Skåne, de har ju sin verksamhetsplan och strategiska plan.

Men när jag då pratar om det här pratar jag i ett bredare perspektiv där regionen med kommunerna ingår tillsammans med position Skåne och kanske delar av näringslivet att vi tillsammans behöver en tydlig strategi för hur och på vilket sätt vi lanserar Skåne.

4. Frågan: Anser du att det är annorlunda att varumärkesföra en region om man jämför med att varumärkesföra tjänster och produkter?

Respondent: När man köper tandkräm, då är jag intresserad av att snabbt få in intäkter. Det ska finnas en marknad, där man kan köpa sin tandkräm ganska omgående. När det gäller varumärkesspridning för regionala frågor kan man arbeta mer långsiktigt. Det finns kortsiktiga aspekter i detta men också långsiktiga. Jag tror att man kan arbeta mer med en mer långsiktig strategi där vi vill se en viss utveckling för att få fler investerare till Skåne och fler turister. En del marknader arbetar vi med årligen - den svenska och några till - men jag tror att det finns marknader som vi inte har bearbetat och som vi behöver ta i tu med men som det tar lite längre tid att bearbeta. Så jag anser att en skillnad ligger i tidsperspektivet och sättet att arbeta. Det finns också skillnad mellan att marknadsföra i näringslivet och att marknadsföra en region när det gäller metoden. Tar vi ett företag så bedriver de ofta en marknadsföring med omfattande annonskampanjer och annat. Gör man det på regional nivå har man med en annorlunda strategi med en annan tidsplan och säljer på ett annat sätt. Man arbetar med ett annat koncept helt enkelt.

5. Fråga: Hur bidrar just din avdelning till Skånes varumärke?

Respondent: Förhoppningsvis så bidrar vi strategisk en del genom att vi arbetar på informationssidan med begreppet Skåne och vi ger bland annat ut informationstidningar. Mycket av det vi ger ut är inriktat regionalt och det är inte egentligen varumärket Skåne vi använder utan mer att vi nämner Skåne i olika sammanhang. Vårt uppdrag är inte att sälja Skåne. Att marknadsföra Skåne är PS uppdrag. Men vi måste bli bättre på att tydligt använda varumärket Skåne i den dagliga verksamheten. Vi behöver en dialog och vi behöver ta fram en strategi.

6. Fråga: Vilka målsättningar finns bakom varumärket Skåne?

Respondent: Det får bli ett lite fritt ur hjärtat, eftersom vi inte har någon strategi än. När det gäller att sälja Skåne som ett varumärke tänker jag framförallt utifrån ett europeiskt perspektiv - framförallt ett nordeuropeiskt - och det innebär att främja investeringar och turism.

När det handlar om turism är vi mest inriktade på närområdet och en bit ner i Nordeuropa. Utgångspunkten för oss är att

vi är en liten region med en med mycket natur,
vi är ur europeiskt perspektiv gles befolkad,
det är lätt att ta sig hit med goda kommunikationer och
här finns väldigt mycket att göra.

Vi ska utveckla evenemang betydligt. Det är en investering för tillväxt. Utöver naturen är Skåne också känt för sin mat. Det ska man lyfta upp/fokusera på/är den regionala maten som har en stark förankring ute i bygden. Mat kan också vara investeringsfrämjande. Vi är också en kulturregion med ett brett och attraktivt kulturutbud, där vi kan bli mycket bättre på sikt med marknadsföringen. Vi har avancerade institutioner men vi vill profilera kulturen bättre, bredare och mer samlat.

7. Fråga: Vilka är era huvudmålgrupper/publiker?

Respondent: Skåne är en attraktiv region i Sverige för turister och investerare men här behöver vi jobba vidare. När det gäller de internationella marknaderna är vi en liten region men vi har

marknader i Nordeuropa och i öster. Det finns t ex stora marknader som Polen som har hög tillväxt som kan vara intressanta både turistiskt och för företagande.

Fråga: Är det mest investerare från Sverige ni vänder er till?

Respondent: Nej det är investerare som investerar i Skåne både från Sverige och från utlandet. Vi ser att trenden har vänt och att det har blivit mer intressant att flytta huvudkontoret från Stockholm hit ner. Men vi vill också få fler investerare från utlandet. Generellt sett är öresundsregionen intressant för utländska investerare och då är det viktigt att man inte bara etablerar sig på den danska sidan.

Jesper och Daniel: Här har man samarbetet mellan de båda varumärkena

8. Fråga: Vilka framgångsfaktorer anser du påverkar ert varumärkesförande för Skåne? Vad är gynnsamt för regionen?

Respondent: Framgångsfaktorer är självklart att vi får en god ekonomisk tillväxt i Skåne och att vi kan stärka den goda attraktionskraften. Det vi har som målsättning för regionen. Attraktionskraften är viktig. Vi måste vårda den goda attraktionskraften vi har och utveckla den. En ökad profilering på vissa områden är också viktig. Det blir lite mycket spridda skurar idag! Vi måste satsa på samlade insatser under ett antal år, att lyfta fram t ex filmen och maten. Det samlade greppet skulle göra oss tydligare. Vi och kommunerna måste jobba mer åt samma håll.

Framgångsfaktorerna hänger samman med att vi behöver en strategi.

9. Fråga: Ser du någon typ av hinder i arbetet med det skånska varumärket? Ser du inget hinder är det också OK!

Respondent: Normalt sett kan man säga att det finns hinder, men jag vill inte peka ut något hinder. Skåne har positiv utveckling och har stora möjligheter när det gäller marknadsföring. Man kan alltid se på hot och styrkor i en SWOT - analys men generellt sett ska vi jobba med möjligheterna! Något stort hinder som är mycket negativt för Skåne och som man måste ta bort kan jag inte se.

10. Fråga: Du var inne tidigare på att mäta resultatet av era ansträngningar. Finns det några andra metoder att mäta hur framgångsrika ni är?

Respondent: Vi kan säga att PS är ett rätt "vitt" /mångfasetterat/bolag. I sin strategi pekar man mycket på att följa upp arbetet i Skåne och se hur marknadsföringen går och det betyder såklart mycket för varumärket Skåne. PS har en huvudroll när det gäller att följa upp verksamheten och se vilka resultat man nått, att se vilka insatser som gjorts på olika marknader t ex turism.

I ett bredare perspektiv kan vi bli bättre. Vi har till exempel ett skånskt utvecklingsprogram. Och vi ger ut publikationen "Hur har det gått i Skåne" årligen. Där följer vi upp trenderna i Skåne- inte bara i Region Skåne utan bredare. Vi ser på bruttoekonomiutvecklingen och vi ser hur turismen och ser om den har ökat eller minskat och om investeringarna ökat eller minskat.

11. Fråga: Om du får lägga tyngdpunkten på följande alternativ? Vill du att PS ska uppnå att öka investeringar, få fler tillväxtfrämjande åtgärder eller en ökad turism?

Respondent: Ja, ökade investeringar och ökad turism är ju tillväxtfrämjande faktorer så det blir en blandning. Jag skulle vilja lägga till att ytterligare stärka det näringslivet vi har och att hitta nya nischer. Det är viktiga delar för att stärka regionen. Turismen är också viktig men den är mest sommarbaserad. På vintern är det mest konferenser. Men här finns det möjligheter att öka säsongen för privatturismen. Maten finns ju inte bara på sommaren och slotten ligger här året om och PS med att öka besöksströmmen under hela året! Köpenhamn är en viktig draghjälp när det gäller att öka den internationella turismen.

12. Fråga: PS ägs till 85 % av RS (Region Skåne). Vilka av RS: s prioriterade arbetsområden tycker du att PS bör lyfta fram? Vi har ju till exempel kollektivtrafiken, infrastrukturfrågor, sjukvården.

Respondent: PS kan möjligen i olika nischer arbeta med t ex hälso- sjukvård för vissa besöksgrupper men det är inte deras huvuduppgift i marknadsföringen. Deras huvuduppgift i marknadsföringen är inte att visa hur huvudorganisationen jobbar utan de ska arbeta med något som ägaren har intresse av. Deras uppgift är att stärka Skåne men inte direkt att stärka Region Skåne- även om det indirekt spiller över på RS. Men det är viktigt att PS kopplar samman och paketerar (exempelvis Skånetrafiken, kultur Skåne) så det blir en lockande produkt som attraherar näringslivet. En strategi ska handla om vad som är bra för Skåne och hur vi utvecklar Skåne. Sen är förvaltningarna i RS och kommunerna redskap för utvecklingen.

13. Fråga: Vilken bild av Skåne vill ni i RS förmedla?

Respondent: Det är inte en lätt fråga för det beror på vem man vänder sig till. Nationellt är det att visa Skåne upp för turister och lyfta fram maten och stränderna, naturen. Internationell turism är det mer nischinriktat. Man kommer för att se något speciellt som Ystad, som är platsen för Wallander-serien. Och Wallander är en framgångsfaktor som lockar många tyska turister och som kan utvecklas.

14. Fråga: Vilka värden vill du själv lyfta fram i Skåne

Respondent: Vi har varit inne på det. Det är maten, kulturen och kopplingen till det historiska där vi har en stark bas. Det är viktigt att utveckla nischer som evenemang, film, segling. Vi kan driva visa saker och projekt under några och se hur det går.

Jesper och Daniel: Tack så hemskt mycket det var väldigt värdefullt!

Intervju med Malin Malm, Informationsansvarig på avdelningen Näringslivsutveckling inom Region Skåne

Intervjuare: Jesper Alvsten, Daniel Lindeberg 2004-12-20

1. Första frågan: vem är ansvarig för varumärkesbyggnaden utöver Position Skåne (PS)?

Malin: Det är Position Skånes uppgift att marknadsföra Skåne och de olika enheterna inom Region Skåne ska marknadsföra sig själva och det sker på olika sätt. Men det tas också ett helhetsgrepp där man marknadsföra Region Skåne (RS) som ett begrepp. Det sker huvudsakligen på den centrala informationsenheten i Kristinastad.

Därutöver marknadsföra respektive enhet och respektive sjukhus sig själva, Det är ofta den marknadsansvarige eller den informationsansvarige som gör det. Det ser olika ut och det beror på vilken enhet man jobbar på och hur stor budget man har.

2. Fråga: vem är ansvarig för varumärkesplattformen för Skåne som geografisk enhet?

Malin: traditionellt sett är det Öresund Network som håller i det men där är vi alla involverade. Men det är inte Region Skåne som driver det. Det är inte riktigt vår roll, tycker vi. Det är snarare Position Skåne som ska *marknadsföra* Skåne. Och eftersom vi/Region Skåne/till stor del äger dem har vi ju stort "inflik" - ska ha i alla fall- från de olika enheterna och verksamheterna

Fråga: utveckla begreppet inflik!

Malin: Det är svårt att exemplifiera eftersom verksamheten inom RS är så komplext och framför allt väldigt stor. Vi arbetar med så många olika delar. RS tar inte på sig så stort ansvar för att marknadsföra Skåne i sig utan man gör det genom olika projekt och delmål. Vårt/näringsutvecklings/är tillväxt som är det övergripande. Ett begrepp som i och för sig är ganska luddigt. För att uppnå tillväxt har vi satsat på olika områden. Kluster med företag och branscher som är befintliga näringar men också lokal mobilisering vilket innebär att dem som inte har så mycket resurser men ändå kan bidra skapa tillväxt både på landsbygd och i storstäder. I det arbetet lyfter man fram olika styrkor och det innebär att man marknadsföra Skåne på köpet för att få hit företag eller organisationer (även inom politikens område) för att ta de beslut som behövs för att göra hela regionen attraktiv. Men vi säger inte att det är vår varumärkesplattform. Vi jobbar inte på det sättet. Men det gör Postiton Skåne som har involverat kommunerna i arbetet med sin plattform.

Fråga: Finns det några gånger ni använder plattformen?

Malin: Nej. Det är inte så många enheter som gör det. Vi använder vårt eget marknadsföringsmaterial och det gör de flesta andra också. Men vi finns med i olika nätverk. Vi tillhör regional utveckling, där näringslivsutveckling är en del men det finns andra nätverk som lokaltrafiken, kultur, planering och miljö Vi har också många projekt som vi samarbetar i

och det innebär att vi har en öppen dialog. Arbetet drivs direkt och indirekt. Får vår del ofta indirekt.

Fråga; Vilket är det övergripande styrdokumentet?

Malin: Övergripande är det regionala utvecklingsprogrammet (RUP). Förutom det har vi det strategiska styrdokumentet och det regionala tillväxtprogrammet (RTP). Det är ett mycket mer specificerat program som handlar om hur vi ska få tillväxt i regionen genom att satsat på ett antal områden. Uppdraget i RTP kommer från regeringen.

Fråga: I RTP nämns termen branding av regionen på sidan 115 bland annat. Är det få ett mer indirekt samarbete mellan Position Skåne och näringslivsutvecklingen?

Malin: Ja, så är det. I tillväxtprogrammet finns många utöver näringslivsenheten. Det är en grupp där det finns trettio olika parter i ett partnerskap, Alla är lika involverade med olika roller och arbetsfördelning beroende på vilka frågor som det rör. Näringslivsenheten har en övergripande roll och håller ihop programarbetet, gör analysarbetet och skriver fram styrkor och svagheter. Det handlar ofta mer om hur mycket arbetskraft det finns eller inte finns. Vilken attraktionskraft vi behöver ha för att folk ska flytta hit? Det är sällan man pratar i den här världen om marknadsföring och branding. Svårt att svara direkt på frågorna eftersom vi arbetar på ett annat sätt än näringslivet och andra organisationer.

Fråga: Hur skulle du definiera gränsen mellan varumärkesbyggande inom Skåne och inom Öresundsregionen. Ni jobbar ju mycket med olika kluster och industrikluster som sträcker sig över till Danmark. Är det någon skillnad eller är det en gemensam process? Finns det någon motsättning?

Malin: Det finns ingen större skillnad när man talar om marknadsföring om man jobbar i företag, vår enhet eller någon annan organisation när man talar om teorier. Det är samma krafter som driver men det är klart att det finns skillnader. Öresundsregionen är så mycket större och Region Skåne som är en administrativ region. Vi /RS/ måste hitta nyttan av att vara en storregion. Vad är det som vi utför rent praktiskt som motiverar att vi är en region. Varför ska vi finnas tillsammans med sjukvården och vad är nyttan av med storregionen mot tidigare organisation med landsting och länsstyrelser. Det är svårt att svara eftersom det är svårt att förstå frågan. Jag vet inte riktigt hur jag ska definiera gränsen. Arbetet sker så annorlunda. Det är så många aktörer med i arbetet. Öresundsregionen är en geografisk region och där har någon sagt till oss att vi ska höra samman med ett annat land, städer och kultur bara för att det finns en bro. Här måste vi hitta de gemensamma nämnarna mellan de olika länderna för att attrahera näringslivet.

Fråga: Med frågan menar vi att ni ska arbeta för tillväxt i Skåne men det kan ju teoretiskt uppstå en konkurrenssituation där samma typ av företag vill etablera sig på båda sidor av sundet. Och då är man kanske mer lojal mot sitt eget folk och region? Är det en korrekt tolkning?

Malin: Det kan jag i och för sig tänka mig. Jag vet inte men jag tror att alla som arbetar med de här frågorna i dag är mycket öppna för vilka för och nackdelar som finns med olika

lokaliseringalternativ. Det börjar gå mot att man pratar om öresundsregionen och inte Danmark och Sverige. För något år sedan såg man ner till enskilda länder. Man pratar öresundsregionen trots att många anser att det går för långsamt. Tidigare tittade man mer på om ett företag hamnade i Danmark eller i Sverige, men idag ser man mer till regionen. Men många anser att det har gått framåt för det går ju inte över en natt. Man kan ju se på alla som rör sig mellan länderna och att staten ser över regelverk. Mitt svar är att för var det mer att man såg till de enskilda länderna men idag ser man mer till att det är en storregion.

3. Fråga: Varumarknadsföring, branding. Vad lägger du i det begreppet?

Malin: Det har hänt mycket på de två åren jag har varit här. När jag började kunde man inte ens internt uttrycka vad man vill och det har förändrats. Nu kan man faktiskt samlas och enas kring ett material. Varumarknadsföring för mig är att man måste bestämma sig för vad man står för och sen föra ut det i alla kanaler samtidigt. Men man kan inte föra ut något förrän man internt är någorlunda överens om vad man vill stå för. Man måste kanske inte alltid marknadsföra sig som ett varumärke. Man måste kunna leva upp till de budskap man sprider.

4. Fråga: Det är samma teorier om marknadsföring för alla företag och organisationer. Men om du tänker dig rent abstrakt om varumarknadsföra en region eller en produkt. Har du någon spontan reaktion till skillnaden?

Malin: Man kan inte använda samma typ av budskap när du marknadsför en region eller en produkt. För regionen måste man definiera nyttan. Vad finns det i grund och botten för nytta av att vi finns? Vad är kärnvärdena i det? När det gäller produkter är det enklare för människor att ta till sig budskapet.

Men i sättet att sprida budskapet är det inte några större skillnader. Det kan däremot vara svårare att få acceptans inom organisationen för vikten av marknadsföring av regionen. Men det börjar bli lättare i och med att vi har närmat oss Danmark. Nu har vi fått förlängt projektet med regionen från staten och då är det viktigt att medborgarna får reda på vad som är nyttan med att lägga skattemedel på Region Skåne.

Vi har statliga medel och skattemedel för finansieringen. Budgeten tas i regionstyrelsen i regionala utvecklingsnämnden (RUN) men sen styr enheten om vilka projekt medlen ska användas till. Till viss del finns också EU-medel. Vi är en organisation som har mycket samarbete och det gäller även det ekonomiska. Vi är en organisation som arbetar mycket med sam finansiering. Regional utveckling har fått medel för 2004-07 sen får man söka mer tillsammans med andra organisationer utifrån vad man vill göra. Prata gärna med Svante om det ekonomiska!

5. Fråga: Nästa fråga som du har varit inne på tidigare handlar om vad varumärkeskonceptet / som PS har tagit fram/ betyder i ert arbete. Du sa tidigare att det var mest indirekt. Stämmer det? Har du något att tillägga?

Malin: Nej, möjligtvis då att när jag började fanns det inget material alls men nu sprider vi våra gemensamma tankar i så många kanaler vi kan samtidigt.

6. Fråga: Det kan bli en upprepning men jag undrar över de målsättningar som finns för varumärkesplattformen. Skulle du vilja kommentera en ståndpunkt där?

Malin: Vilken varumärkesplattform pratar du om?

Jesper och Daniel: Vi menar att ert arbete bidrar till att skapa varumärket Skåne som PS arbetar med.

Malin: Målsättningen för varumärket för vår del är att skapa regional tillväxt. Det praktiska arbetet görs genom konkreta projekt men mycket handlar om samverkan med kommunerna. Skåne har fyra regiondelar och delarna har fått var sin miljon från näringsutvecklingsenheten för att genomföra saker som vi är överens om. Vi har en kontaktperson i varje område. Arbetet ser olika ut beroende på förutsättningarna i respektive kommun.

7. Fråga: Om vi uppehåller oss vid ert material vilka är era huvudpubliker?

Malin: Våra huvudmålgrupper är de skånska kommunerna, företag, både stora och små, departement, politiker och en grupp vi kallar övriga organisationer från länsstyrelse till Almia, öresundsorganisationer, högskola och universitet.

Fråga: Finns det några av dessa målgrupper som är internationella?

Malin: Vi har en målgrupp som vi kallar internationella. Nu är det Kina där vi har skrivit på ett nytt avtal med regionen. Vi har precis varit där med ett antal företag som fick kontrakt av kineserna. Vi har också länge arbetat mycket med östersjöregionen, både med konkreta projekt och med rent utbyte genom resor och möte

8. Fråga: Vilka framgångsfaktorer påverkar ert arbete med att nå ut och skapa attraktionskraften?

Malin: Det handlar om att Skåne måste bestämma sig för att inte ha 5000 organisationer som arbetar med likartade saker. Man måste samla sig och bli tydligare både när det gäller företag och inom regionen. Allmänheten känner till sjukvården men inte mycket annat. En framgångsfaktor är att man måste ena sig inom regionen.

Det har inte varit så mycket samarbete med PS som man kunde tänka sig. Men nu kommer ny VD som har en inriktning som passar Näringslivsutvecklingsenheten. Även mellan oss behövs en bättre samverkan för ibland gör vi liknande saker.

9. Fråga: Vilken hjälp eller vilka hinder ser du för att folk ska attraheras av Skåne?

Malin: Hindret och hjälpen kan vara att vi är många. Men kan vi organisera oss på något vettigt sätt kan vi komma långt. Ett hinder är att de fyra regiondelarna ser sig mer som kommuner än som en del i regionen. NV Skåne ser att så mycket händer i SV. Man ser inte att intresset för Malmö- Lund spiller över på de övriga kommunerna. Det jobbar vi mycket med att komma över för det finns rätt mycket gnäll. Det är lätt att förstå att man ser det så när man är en liten kommun med små resurser. Men intresset för Malmö-lundregionen kan bidra till att människor flyttar och finner en bostad i en mindre kommun och resurserna från Malmö- Lund får kommunerna indirekt del av.

Jesper och Daniel: Vi ska få kommunperspektivet från Ystad senare idag.

10. Fråga: Hur utvärderar ni hur framgångsrika ni är på regional utveckling?

Malin: Där tror jag att man bli bra mycket bättre. Vi utvärderar oss alldeles för lite.

Fråga: Finns det formaliserat utvärderingsinstrument?

Malin: Delvis finns det i de olika projekten och i den regionala utvecklingsplanen, men det har inte genomförts någon större utvärdering vad jag vet. Man gör en SOM-undersökning om regional utveckling där man går ut och frågar allmänheten om vad man känner till om oss. Kontakta Britt Inger Bohrman! Den får ni säkert ta del av när den kommer. Jag vet inte om en liknade undersökning har gjorts tidigare. Men det ligger i vårt arbete att utvärdera och rapportera centralt för att motivera att vi finns.

11. Fråga: Vad vill du att enheten för näringslivsutveckling ska uppnå? Handlar det bara frågor kring tillväxt och investeringar?

Malin: Nu ligger investeringar hos PS. Vår uppgift är att skapa förutsättningar för att tillväxten ska komma till. Det görs på olika sätt t ex genom utbildningsprojekt, skapa innovationsmiljöer, skapa företagsservice och att attrahera organisationer som vi tycker behöver finns med i arbetet med att öka tillväxten ex staten, näringslivet. Vi har börjat vända oss mer till näringslivet. Ett sådant projekt är att placera en deltävling i America´s cup till Skåne och det är ett typiskt samarbetsprojekt som involverar andra och som dra hit massor med människor och pengar. Jmf golfen i Barsebäck!

12. Fråga: Vilken bild av Skåne vill ni förmedla i ert arbete?

Malin: Vi försöker förmedla en bild av att Skåne leder tillväxten men att det finns också problem som till exempel att man inte anställer särskilt mycket. Vi försöker ge en nyanserad bild. Men det övergripande budskapet är att det är en attraktiv region där man vill bo!

Fråga: Finns det några unika värden?

Malin: Att vi är en tillväxtregion, som har nära till andra länder. Här finns en stark utbildningsorganisation och starka forskningsområden som livsmedel. Ett annat är närheten till många olika sorters natur.

13. Fråga: Ni är en del av RS. Vilka delar av regionens prioriterade områden vill ni lyfta fram i ert arbete? T ex finns ju sjukvården.

Malin: Ja, återigen är vårt prioriterade område näringslivsutveckling. Men givetvis har vi samarbetet med de andra enheterna. Till exempel måste kollektivtrafiken hänga med om näringslivet ska utvecklas.

Fråga: Vi är ute efter synergieffekter. Vilka lyfter ni fram?

Malin: Sjukvården är den som man lyfter fram minst. Men vi lever i så skilda världar så det tar tid att hitta de självklara samarbetsprojekten. Men trafik och kultur lyfter vi fram i olika lägen.

14. Fråga: Sista frågan. Vilka värden skulle du själv personligen vilja lyfta fram,

Malin: Livskvaliteten med närheten till olika former av natur och att Skåne ligger nära kontinenten. Det är en spännande region! Det är en mycket större fokusering på regionen idag än tidigare.

Fråga: Ser du koppling till turism och industriell utveckling?

Malin: Glöm inte att turism är en viktig näring. Om man attraherar turister att komma hit kan det få turisten att se att han kan dra nytta av regionen i sitt arbete. Det handlar om att sprida ett gott rykte. Ju fler som kommer ju större blir intresset. Filmen är ett annat område som lockar turister och som samtidigt är en näring.

Intervju med Thomas Lantz

Vice styrelseordförande, Position Skåne

Intervjuare: Jesper Alvsten, Daniel Lindeberg 2004-12-20

1. Jesper: Vem utöver Position Skåne anser du ha ansvar för varumärkesbyggandet av varumärket Skåne?

Respondent: Det tycker jag att alla politiker har, oavsett om man jobbar i en kommun eller regionen, allt skånska politiker har ett ansvar tycker jag att bygga varumärket Skåne. Det är inte isolerat att man är politiker i Ystad eller Bromölla att man inte ska intressera sig för det för alla har glädje av det.

Jesper: Vilka former kan det ta sig?

Respondent: Ett är att man är representativ för Skåne det är ett sett att hjälpa till att bygga varumärket att man är föregångare och pratar väl om Skåne oavsett vem man pratar med i värden så bidrar man att bygga varumärket Skåne. Sen är det i sitt uppdrag som politiker måste man hjälpa till att se till helheten och inte bara till sin egen värld och sin egen nämnd så måste man kunna lyfta sig och se att de vi gör här är kanske bra för helheten, det är också ett sätt att värna om varumärket Skåne.

2. Jesper: Det finns två olika varumärken, Skåne och Öresund, hur förhåller de sig till varandra?

Respondent: Jag tror att varumärket Öresund är någonting som man med danskarna kan implementera ute i världen. Jag är inte så övertygad om att det kommer få någon så där jätteutsträckning. Kan man få Öresundsregionen känd i Europa som en region som är stark mot de andra som Hamburg och München då tror jag man har kommit ganska långt. Det tvingar en att arbeta med varumärket Skåne; för om vi inte gör det riskerar vi att hamna på skuggsidan av den danska sidan. Man måste hantera båda två. Men jag tror att man har glädje av att implementera Öresundsregionen som en stark region i Europa inom den Europeiska Unionen. Jag tror att vi skulle kunna använda oss av Wonderful Copenhagen när vi marknadsför oss i USA och där det är långa avstånd och där är Copenhagen mycket mer känt än vad Öresund och Skåne.

3. Jesper: Vad innebär termen branding eller varumärkesföring för dig?

Respondent: Det är att ha som målsättning att göra Skåne känt. Om man jämför med Provence så är en målsättning att göra Skåne lika känt som Provence. Då kan man fråga sig hur välkänt är Provence? Men om man frågar de flesta svenskar så vet de nog att det är en region i södra Frankrike och det är något fint med Provence, att det har vacker natur. Hade man fått Skåne lika känt så hade man uppnått mycket.

4. Jesper: Anser du att det är annorlunda att varumärkesföra en region i jämförelse med produkter och tjänster?

Respondent: Jag tror nog inte att det är någon gigantisk skillnad egentligen. Om jag ska sälja en bil eller ett tjänstuppdrag så måste jag få kunden intresserad av vad jag har att sälja. Så småningom ska han även välja en färg. I det här fallet måste jag inspirera människor att vilja göra en semesterresa och kan jag då få dem att göra en semesterresa till Skåne har jag lyckats väldigt väl. Det kan även vara att flytta ett företag till Skåne eller att få någon att flytta själv. Jag tror att det är stora likheter. Det är alltid fråga om vilken målgrupp man har och hur varan paketeras och blir attraktiv.

Jesper: Du talar om att inspirera, har du några konkreta exempel på det?

Respondent: När vi pratar landskap som Skåne är tror jag människor reser för att återuppleva saker och ting- då pratar vi inspiration. När jag säger återuppleva betyder det inte att man har varit där tidigare utan att man upplevt landskapet, regionen eller platsen på ett annat sätt vackra bilder i en film, då helt plötsligt får du ett intresse av att se det. Det här verkar spännande och hur ser det ut där? Då reser man för att uppleva i verkligheten det man har läst om eller sett på bio. Provence har upplevt genom böcker, men jag har aldrig varit där. Det tror jag är ett sätt att inspirera och därför tror jag att det är oerhört viktigt att få författare att skriva om den egna bygden och där är Wallander böckerna oerhört viktigt.

5. Jesper: Vilken roll spelar varumärkesföringen av varumärket Skåne i ert arbete?

Respondent: Jag tror att Ystad kommun inte har möjligheten att gå ut över världen att marknadsföra sig. De resurserna har vi inte men vi vill och har väldigt många personer som kommer till oss. Istället måste man ha en stark organisation som marknadsför ett större begrepp. Turister besöker inte kommungränser. De upplever inte dem utan de reser för att uppleva saker i regionen eller i Skåne eller en del av Skåne. Sen om de råkar bo i Ystad innebär inte det att de bara besöker turistmål i Ystad utan de åker även till Simrishamn och Tomelilla Sommarland. Eller omvänt, bor man i Malmö så nöjer man sig inte bara med det och det är det som gör det oerhört viktigt att vi marknadsför helheten för dem som kommer hit har ingen aning om att de är i Ystad kommun, men de åker till Ystad för det är ett starkt varumärke det också. Därför skulle vi mycket väl kunna marknadsföra sydöstra Skåne som varumärket Ystad eller Österlen.

6. Jesper: Vilka är målsättningarna med ett varumärke utifrån Ystads perspektiv?

Respondent: I Ystads perspektiv är det att göra Skåne så pass känt att människor kommer hit. Sen finns det oerhört stort utbud hos oss och då är det Ystads sak att erbjuda det vi har att bjuda på och nå fram till människorna genom Position Skåne och se till att de får med det i sin marknadsföring. Det är som betyder något för alla andra (skånska) kommuner är att Position Skåne kan marknadsföra Skåne med hjälp av Ale stenar och Ystad och Österlen. Det betyder att det finns en attraktion här nere som alla kommuner har glädje av. För alla kommer inte att stanna hos oss eller kommer ens till oss men det är ett incitament för att gå vidare.

Jesper: På vilka sätt anser du man bör göra Skåne känt?

Respondent: Det beror på vilken målgrupp man vill nå. Är det turister man vill nå så får man plocka fram naturen, kulturen och det som attraherar människor och det kan var stillheten också. Om du tar en engelsman så är han oerhört förundrad att han kan glida runt i en MG bland sädesfälten utan att knappt se en bil. Det är de oerhört fascinerade av. Har du ett företag som måste du saluföra den kompetens som finns, de universitet och högskolor som finns. Andra företag som jobbar inom samma bransch gör att det finns arbetskraft som man kan locka till sig. Men jag tror också att det är lika viktigt att marknadsföra den andra biten av Skåne för företagsledare: att här kan du få kultur. Här finns opera och teater, här finns en fin natur du kan bo attraktivt vid havet. Kulturen kan också var avgörande för att ett företag ska etableras. Då man själv får ett eget boende och sen flyttar företaget efter sig.

7. Jesper: Vilka är era huvudpubliker?

Respondent: Vår marknad är svenskarna. Svenskarna semestrar i Sverige. Så är det ju även om många reser utomlands så läggs huvuddelen av semestrarna i Sverige. Sen är det våra länder som ligger nära där det är enkelt att ta sig hit, det är norrmän, danskar och det är tyskar. Långsiktigt kommer hela Baltikum och Polen bli en marknad så småningom när deras levnadsstandard ökar och de vill resa. I andra hand är det engelsmän, fransmän och folk från Medelhavsområdet som är intressanta. Jag tror att Medelhavsområdet kommer att öka på grund av att klimatförändringarna kommer att göra att det blir varmare. De kommer att söka sig till lite svalare områden.

Tittar du på företagsetableringar så tycker jag att det finns två olika marknader. Jag ser inget fel i att locka företag från mälardalen eller Göteborgsområdet till att etablera sig här för att var närmare andra (europeiska) marknader. Den andra målgruppen är utländska större företag som kan etablera forskningscentrum med tanke på den kompetens vi har eller logistik i olika former, att komma och etablera sig i Medicon Valley eftersom kompetensen finns, Jag tror inte på etablering av stora fabriker den tiden är körd.

Jesper: Om du skulle vikta investeringar mot turism, hur skulle det se ut?

Respondent: Jag tror faktiskt att en ökning på turistsidan ger mer ut för pengarna så jag skulle mycket väl kunna tänka mig att öka de på den sidan och minska de på den andra sidan. Jag tror på investeringssidan, att man kan ändra arbetsformerna och lita mer på det. När ISA drar till Sverige då är det andra saker som är avgörande var de etablerar sig. Jag tror att vi får mer ut per investerad krona om vi satsar på turism.

8. Jesper: Vilka framgångsfaktorer anser du påverka ert varumärkesförande av Skåne?

Respondent: När vi mäter turistströmmarna och ser hur de förändras och ökar och varifrån de kommer. Då /får vi underlag och då / kan man skapa framgång genom att verkligen att koncentrera sig i vissa områden och peka på det och därefter gå vidare. Sen är det att visa på – vilket kan vara svårt - företagsetableringar som är lyckade. Det sker ju företagsetableringar men att visa på att det är Position Skåne som har bidragit till detta är oerhört svårt att bevisa.

Jesper: Om man talar om hur man organiserar arbetet, är några sätt som är mer effektiva än andra?

Respondent: På turistsidan är det viktigt med produktutveckling och att vara med sin tid, dvs att få människor att förändra sitt sätt att resa. Efter det 11 september kanske man aktar sig för att flyga till känsliga områden. Vi har märkt de sista fyra fem åren att folk är lika stressade på sin semester som de är på jobbet. Man hyr inte en stuga en hel vecka utan man hyr den 3 dagar sen åker man vidare. Då måste man vara med i processen och se hur människor är och verkar under sin semester och ha produkter som passar det. Om man då pratar organisationsmässigt då är näringslivet väldigt viktigt för det är resebyråerna som först känner av det och därför är det viktigt att ha med dem i den här processen och det är kanske viktigt att det är dem som står för den slutliga marknadsföringen.

9. Jesper: Ser du någon hjälp eller hinder i ert arbete med Skånes varumärke?

Respondent: En bromsande effekt är okunskap bland politiker och tjänstemän ute i kommunerna där man tror att det är först när man lyfter fram deras kommun i marknadsföringen de får ut någonting av den marknadsföringen som sker. När man tror att företagsetableringen som sker i vissa delar inte betyder något för övriga Skåne. Folk åker inte till Osby kommun utan de åker till Brios leksaksmuseum. Därför är det så oerhört viktigt att använda alla styrkor som finns i Skåne och marknadsföra dem. Då får man finna sig i att det inte finns några turistattraktioner i Perstorp som man kan marknadsföra, men effekten men den blir ändå att folk åker igenom och stannar vid kiosken.

10. Jesper: Hur utvärderar ni hur framgångsrika ni är?

Respondent: När det gäller turistsidan så görs det hela tiden uppföljningar genom Sveriges turistråd och där kan man se hur siffrorna förändras. Det som vi måste göra är att koppla dessa siffror till de kampanjer vi gör och se om är det en märkbar skillnad på om vi jobbar med Danmark och sätter mycket pengar där. Ser vi en förändring eller får vi ändå samma turistströmmar från år till år. Det kan man se för i år att vi inte har satsat på Norge och då har resandet gått ner märkbart.

När det gäller företagsetableringar så finns det system som ISA använder och som vi också försöker använda oss av där man ser hur många företagskontakter som finns och hur långt de har kommit, men det är ganska svårt.

11. Jesper: Vad vill du att Position Skåne ska uppnå vad det gäller investeringar och turism?

Respondent: Vad det gäller turistsidan vill vi ha en positiv utveckling. Vi ligger lågt relativt danskarna sett. Skulle vi de närmsta tre åren kunna ta igen halva deras försprång så skulle det vara bra och skulle vi få en sådan förändring så är det ett resultat av Position Skånes arbete, ett totalt arbete som inte bara är beror på Position Skåne utan på alla turistbyråer och även kommuner. Men Position Skåne måste ändå vara motorn i detta.

För företagsetablering så är det svårt, men kan tydligt se att de kluster vi har blir starkare och det sker en tydlig ansamling av utländska företag som etablerar sig då är en bra utveckling och då går det framåt. Men att konkretisera det i siffror det är svårt.

12. Jesper: Vilken bild av Skåne vill ni förmedla? Vilka är era konkurrenter?

Respondent: Stockholm, Mälardalen och Göteborg är konkurrenter till oss inom Sverige och vi vill att Skåne ska bli en starkare region inom Sverige och att det sker en tyngdpunktsförskjutning hitåt. Vi vill nog förmedla det genuina Skåne men även det moderna Skåne, att det är det bästa av två världar. Det är en slogan som inte är fel - den är bra. Med korta avstånd, vi rör oss på en liten yta och det går snabbt att rör på sig att man kan gå från städer till natur på väldigt korta avstånd.

13. Jesper: Vilken del av Region Skånes prioriterade områden skulle du att Position Skåne ska lyfta fram och vilken del av kommunernas verksamhet kan man trycka på?

Respondent: Rent principiellt är det Skånes varumärke man ska trycka på och det ska fyllas med något som är attraktivt. Om man då tittar på Region Skånes verksamhet så skulle man kunna tänka sig att vi var väldigt duktiga på sjukhus sidan. Om man var modig nog att etablera sig kunde sköta sjukvård kunde ta patienter från övriga världen. På grund av att vi var väldigt duktiga på vissa saker skulle man kunna exploatera det genom Medicon Valley. Det hade varit bra. Jag tycker att kollektivtrafiken är väldigt viktig att lyfta fram för det är den som gör att vi har kort avstånd. Det skulle man kunna använda i sin marknadsföring mot företag som ska etablera sig. När det gäller kommunerna så är det i besöksnäringen dem som står för produkterna.

Vi försöket att sälja in Ystad som Östersjöns handelscenter, där vi har förbindelser och hamnen och det är ett kluster som växer fram och det vi vill vi ha med i tankegångarna i Position Skåne, men det kan finnas andra städer som har motsvarande tankar och idéer.

14. Jesper: Vilka värden vill du personligen lyfta fram?

Respondent: Skånes läge i Europa vi är det sydligaste spjutspetsen i Sverige vi sitter på kanten till kontinenten vi är egentligen mer eller mindre mitt i Europa idag med EU utvidgningen. Det centrala läge och det betyder att vi har nära till allting. Vi har ju värnat om miljön och det innebär att vi kan erbjuda Europa vår rena miljö, fina stränder och fin natur

Intervju med Per Belfrage Styrelseledamot Position Skåne

Intervjuare: Jesper Alvsten, Daniel Lindeberg 2004-12-16

1. Jesper: Vem utöver Position Skåne har ansvar för varumärkesbyggande inom Skåne?

Region: Region Skåne har ett övergripande ansvar det är så kallat Skånes regering, de har ett ansvar för att bygga upp varumärket Skåne, Position Skåne är deras verktyg för att göra det. Det är Region Skåne till 85 % och resten är kommunerna i Skåne som äger det. De olika kommunerna har en tendens till att tänka primärt på sin egen kommun. Viss utsträckning har Länsstyrelsen ett visst ansvar, kanske inte formellt så har de ett inflytande, de driver Skåne, det är Länsstyrelsen i Skåne, sen finns det andra indirekta, Handelskammaren, Connect Skåne, alla de här ett intresse av att visa upp och profilera Skåne. De har inga formella kopplingar till Position Skåne. Jag är universitet person och sitter i Position Skåne med den bakgrunden. Så finns det Rolf B som är VD för Skånemejerier sitter där också. Vi representerar olika intresse av den skånska verksamheten och vi har också ett intresse med att driva det här med Skåne och få fram Skåne.

2. Jesper: Hur skulle du dra gränsen mellan varumärket Skåne och det mer övergripande varumärket Öresundsregionen.

Region: Skåne är en del av Öresundregionen, Öresundregionen är ett större geografiskt begrepp som omfattar båda sidorna av sundet och exakt precis det geografiska har man nog diskuterat, jag kommer inte ihåg det i detalj i detta, vi använder Medicon Vally som är Öresundregionen men inom en viss verksamhetssektor som danskarna kallar medicon området. Skåne är då den svenska delen av Öresundregionen.

Man samarbetar hela vägen till Öresundregionen och där kan vi tjäna på danskarna därför att Köpenhamn är ett mer känt begrepp, Skåne är i praktiskt taget ett okänt begrepp, det är ännu ett väldigt nytt begrepp och om du pratar med en person på gatan i London så känner de inte till Skåne men Copenhagen vet de vad det är, säger du Öresund så vet en del om det men inte så många. Begreppet Medicon Vally är nog mer känt än Öresund, det beror i och för sig på vem man frågar, om man frågar en person på gatan är det nog Copenhagen, Danmark och Sverige som man känner till.

3. Jesper: Vad innebär termen branding eller varumärkesföring på svenska för dig?

Region: Branding för mig är att vi har brandat Medicon Valley och det varumärket, Medicon Valley, är nu väl känt över hela världen. Det betyder att inom den branschen som har med medico att göra i Honkong så vet de vad Medicon Valley är för någonting. Det är ett varumärke för mig. Det är branding. Processen branding innebär att man ser till att det kommer ut att det blir omskrivet och att det hanteras i media och att det får en tydlig plats i beslutsfattare och politikerns sinnen. Det har också en formell betydelse. Varumärke är något som man registrera och man betalar för att registrera. Varumärket Medicon Valley går inte att registrera idag för att det har en så allmän betydelse idag. När vi skulle registrera

Medicon AS och det gick inte p g a att Medicon är ett så känt begrepp så att man kan ha det enskilt varumärke till en firma. Då har man nått långt i branding när man har kommit fram till något sådant har blivit ett vardagsuttryck och att man använder begreppet på det sättet. Jag sitter i andra organisationer som ex SW en samarbetsorganisation ett konsortium mellan Lund och Chalmers och där får man gå till PRV och registrera ett varumärke.

Jesper: Finns det någon motsvarande tanke med varumärket Skåne såsom med Medicon Valley?”

Respondent: Det är tänkt så. Det är möjligt att det kommer att bli lite svårare därför Medicon Valley där hör man på namnet att det innehåller ett begrepp, Medicon, som betyder någonting som har med medicin att göra även om det är lite oklart exakt hur mycket. Och Valley betyder i och för sig dal men alla som varit i den här branschen förknippar det med Silicon Valley det här dal- begreppet. Så utan att någon vet var det ligger så tänker dem, aha Silicon Valley fast Medicon. Säger du Skåne säger det dig ingenting. Det är ett namn, det finns inget innehåll och det finns ingen förklaring. Det blir bara ett löst namn, det blir vad som helst, det säger ingenting och det blir svårare att marknadsföra något sådant för man kan inte koppla det till något. Skåne är inte ett fantastiskt bra varumärke ur den synpunkten, tvärtom är det väldigt svårt för det är bara ett namn. Man kan inte begripa av namnet vad det signifierar.

Jesper: Skulle det vara möjligt att skapa liknande associationer till begreppet Skåne?

Respondent: Det är det man försöker göra. Om man tar en annan region ex Provence. Den känner nog de flesta till, skulle jag nog säga. Det är ett känt namn och ett långt mer välkänt begrepp än Skåne. Varför gör man det? Jo, Provence är om skriven i internationell litteratur, man förbinder det med en fantastisk miljö, mat, Medelhavsklimat- hela den biten. Det finns tusen associationer till den, för Skåne finns inte det, vem har hört talas om Skåne i litteraturen förutom vi som bor här? Det finns lite sådant man kan koppla det till.

4. Jesper: Upplever du några skillnader av branding av en region med branding av en produkt eller tjänst?

Respondent: Jag har inte brandat en produkt eller tjänst själv. Jag är lite involverad i en tjänst som brandar just en medicinsk tjänst. När man brandar en tjänst då sätter man ett namn på tjänsten och det namnet get en ”hint” om vad det rör sig om själv namnet. Den heter något som man lätt kan associationer till och som man lätt kommer ihåg för det beskriver vad produkten är för något. Medan en region har det problemet att den bara har ett namn och det säger inte alls vad det är för något. Det vet man inte något om, det är ett namn på någonting. De är generellt sätt svårare att branda så att man kommer ihåg dem. Det är heller inte associerat specifikt till en viss kategori av saker och ting, Skåne är ett geografiskt begrepp man måste ha varit där på något sätt för att tänka sig att åka dit. Men det är inte så att världens ekonomer vet direkt vad Skåne är, däremot kan de känna till Medicin Valley för det har en ekonomisk innebörd. Provence känner de till för att många har läst om det och att det är ett semester paradiset. Där ser jag att Skåne får det svårt, man kan i och för sig rida på att Skåne ligger på andra sidan av Köpenhamn då vet de var det är. Då kopplar man det och signalen är då Köpenhamn.

Det samarbete som Skåne tjänar på är det smarta samarbetet som Skåne tjänar på, det är namnet Köpenhamn.

Då är det först samarbetet för att få dem att känna och koppla Skåne till Köpenhamn. Sen är det konkurrensen. Varför ska de lägga sina investering i Skåne när de kan lägga dem i Köpenhamn.

5. Jesper: Vilken roll spelar varumärkesföringen inom den totala marknadsföringen inom Position Skåne?

Respondent: Skåne är ändå mera vagt. På turistsidan kan man sälja Skåne. Det konkurrerar inte med Provence ändå. Jag tycker det är lite naivt när Position Skåne säger come and put you company in Skåne. Varför ska de lägga något i Skåne. Vad är Skåne för något, vad är det för vits med det? Då får man göra något annat ex ”we are next to Copenhagen” vi har trettio minuters avstånd till Copenhagen Airport men vi har en fantastisk natur och det är 30 procent billigare än Köpenhamn, därför att det är tätbefolkat, annars har vi allt övrigt. Då får man ut budskapet. Det är svårt att köra Skåne rakt upp och ner, utan man får använda det och kombinera det med någonting. Man kan kanske nå till närmiljöerna Danmark och Tyskland men så fort du kommer en bit i väg så vet man inte vad det är.

6. Jesper: Vad anser du är målsättningarna med varumärket Skåne?

Respondent: Målsättningen är att göra Skåne känt som ett varumärke och det viktigast delen av det är primärt turismen och då är det Skåne som är alla dessa fantastiska möjligheter som man inte har nere i Europa. När det gäller andra aspekter är det lite svårare, om man säger det här med industrilokalisering på investmentsidan. Just begreppet Skåne som sådant ger inte så mycket, det är ett stycket land som ligger på andra sidan Köpenhamn och har en massa fördelar genom att man är billigare och man har massa saker och ting som är rent, när man pratar med dem som vill investera då säger de att man är en del av Sverige och Sverige har en marknad i sig. Låt säga att man säljer bilar, den marknaden är mycket större i Sverige än i Danmark, för här säljer man fler bilar och man har större marknad och det är fortfarande lite strul över sundet. Daimler Chrysler som lag sitt i Danmark skulle hellre lägga det i Sverige för den svenska marknaden är mycket än den danska. Men begreppet Skåne i det sammanhanget är mer lokalisering av saker och ting och jag tror att man ska nog tänka igenom väldigt noga vad man vill med ett begrepp som Skåne och hur pass lätt det är att lansera det och få en genomslagskraft för ett begrepp som Skåne. Allt går om man verkligen satsar på det men jag tror det kan bli jäkligt dyrt. Skåne är ett vackert landskap och det finns det många av och Skåne är inte riktigt unik, det finns många vackra landskap. Då är det närmast andra aspekter som tillgängligheten som betyder väldigt mycket för Skåne. Ta Dalarna det är jättevackert men det är ett helt företag att ta sig dit. Skåne är Kastrup och Köpenhamn sen är du i Skåne. Den biten skulle vara viktigt att framhäva. Tillgängligheten och det exotiska som börjar i Skåne. Man ska ha lite distans till vad som är något, Skåne är fin men det är många andra regioner.

7. Jesper: Vilka är era huvudpubliker när det gäller varumärket Skåne?

Respondent: Det är två stycken. Det är de som ska flytta in företag de som ska investera och det mycket läkemedelsföretag och biotech som lockas av det här klustret. Det andra är inom

andra företag, andra plattformar, It eller food. De ska lockas hit och de ska investera, de ska köpa upp ett företag, affärsresande så att säga. De har ett klart och tydligt syfte.

Den andra huvudkategorin är väl turismen och det behöver inte vara turister som sitter och planerar sin resa till Eslöv, utan de åker till Köpenhamn och så kan man lätt ta sig över och så vill man samtidigt se ngt i Skåne.

När det gäller företagande. När man titta på industrier så reser man mycket och bor på hotell, boende i veckodagarna.

En taktik är att visa upp Skåne för dem som är på en hastig business resa och sen vilja komma tillbaka som turister, man ska upptäcka Skåne genom att ha varit här.

Jesper: Det här som du beskriver, investering och turism hur tycker du de förhåller sig till varandra?

Respondent: Det är lite av komplement till varandra med egentligen är de skilda. Som jag precis beskrev. Det andra är att man är här som turist och sedan bestämmer sig för att investera. Den tror jag är lite mer sällsynt för jag vet inte hur pass känt Skåne är som turistmål annat än för närområdet.

8. Jesper: Vilka framgångsfaktorer anser du själv påverkar varumärkesföringen av Skåne?

Respondent: Den naturliga biten är att framgång föder framgång så om du kan visa på stigande statistik att fler och fler turister upptäckt Skåne tycker nog folk att de är mer och mer intressant.

Ser man på investeringssidan är det att ett stort och välkänt företag har etablerat sig här och då blir det väldigt intressant för andra också, kan de så kan vi. Det är den här redan existerade framgången.

Det andra är framgång i marknadsföring det är en fråga om skicklighet och professionalitet i marknadsföringen som sådan och givetvis omfattningen och vilka resurser man lägger har säkert någon relation om man annonserar i de tio största dagstidningarna i Europa jämför med en tiondel av detta har man en annan nivå. Hur man når ut i andra medier, television.

Man måste ha något som fångar ett specifikt intresse, Skåne som totalbild är lite svårt att identifiera men om man kan hitta enstaka punkter i Skåne i ex Mankel, Lund som universitetscentrum och stad.

9. (Denna fråga hoppade Jesper över)

10. Jesper: Hur utvärderar ni hur framgångsrika Position Skåne är?

Respondent: Det är en bra fråga för man måste få fram konkreta resultat. Turism har man väldigt länge utvärderat och det kan vara antal övernattningar på hotell, ex Sheraton. Man riktar in sig på folk med pengar folk som köper souvenirer och mat i stor utsträckning, åker på upplevelser av olika slag. De är värdefullare än de som åker cykel och har med sig egen massäck.

När det gäller investeringar har man regelbundna kategoriseringar olika kategoriseringar som utarbetas av ISA. Där har man hur många kontakter man har under en viss period, hur många kontakter som har lett till någon mer fokusering och i slutändan hur många konkreta företag som etablerar sig. Storleksskillnaden är även viktig, om ett företag anställer 600 personer eller

ett annat anställer 2 personer, det gäller att kvalitetsbedöma det också. Det är den typ av feedback kopplat till en utvecklingskurva, hur var det i år, hur var det i fjor och även kvartalsvis. Sen vill man benchmarka det mot andra landskap i Sverige och även mot Danmark, är vi bättre eller sämre än riksgenomsnittet.

Sen tittar man även på mediaklipp, hur oftast omnämns Skåne i en viss population av media i världen. Sen följer man upp enskilda event som Solheim cup, golftävlingen, vad har det lett till och hur ofta har ordet Skåne nämnts i sammanhanget.

11. Jesper: Vad tycker du Position Skåne ska uppnå eller sträva efter? Är det ett fokus på turist frågor eller är det ett fokus investeringsfrågor?

Respondent: Som konstruktionen är så är det båda dessa två, man har lagt ihop turism och investering. Kortsiktigt ger sannolikt turismen mer pengar det är det starkare, det är ju cash i handen. De som tjänar på det är primärt restauranger, hotell och annat, transporter och en del av försäljning i affärer

Turismen är det kortsiktiga, det är pengar i handen och det mäts från kvartal till kvartal och det är ganska många som lever på detta och det är rätt mycket pengar som omsätts här.

Investeringarna har ett helt annat syfte du får inte in någon cash med detsamma. Tvärtom det kan kosta Skåne att få hit ett företag. Du ska etablera dem, de ska byggas infrastruktur och det ska dras vatten och avlopp. Där är det långsiktiga aspekter, två år efter inflyttning så har de 15 medarbetare 5 år senare har det 250 medarbetare. Alla dessa medarbetare har familjer, de ska köpa hus, de drar in skatt och liknande. Det är en helt annan analys och en helt annan sats. De är jämsides och det ena överväger inte det andra. Det är i så fall om man upptäcker att Skåne är omöjligt som turistmål för att klimatet har förändrats och ingen vill vara här eller att det är omöjligt ur investeringssynpunkt på grund av ex en tyng bolagsskatt.

12. Jesper: Vilken bild av Skåne vill du att Position Skåne vill förmedla?

Respondent: Position Skåne kör den här enkla kompromissvarianten att köra båda delar: det bästa av två världar. Då tar de å ena sidan blommande rapsfält och blått hav. Andra sidan är stiliserade molekyler och teknologiska miljöer.

Om jag var tvungen att välja någonting skulle jag välja det sista naturligtvis det är min bransch och långsiktigt är investeringarna oerhört viktiga. Får vi in ett enda stort företag till här så är det oerhört viktigt. Mycket hänger på professionalismen i ett företag som detta och det är inte gjort i en handvändning. Det kräver personer som kan förhandla och kommuner som kan ta hand om investeringar på ett snabbt och effektivt sätt. Det krävs specialister som är väldigt duktiga på det här. Åker du ut till Skurup här så tror jag inte du får den hanteringen där. Malmö har ett stort näringslivskontor, Lund har nog inte så mycket. Det är inte så att den personen i Lund gör ett dåligt jobb utan att det är alldeles för litet. Köpenhamn har exempelvis ett mycket större. Man måste utbilda professionella marknadsföringspersoner.

13. Jesper: Position Skåne ägs till 85 procent av Region Skåne vilka delar av regionens prioriterade områden skulle du vilja att man lyfter fram?

Respondent: Region Skåne består i grunden av ett antal kommuner som gått ihop och skapat detta, och direkt äger Skånes kommunförbund 15 procent. Den stora svårigheten är att det

kommer ett antal representanter från olika kommuner, och de primärt tänker som kommundubbar gör utifrån vad som det kan ge dem. Dem blir sura när inte Bromölla får sina grejer istället för Malmö. Här ligger problematiken. Men vi bestämmer inte var företag vill etablera sig. Det mesta ligger i Malmö Lund regionen för där finns de heta områdena. Det är ofrånkomligt och det kommer att gynna hela Skåne primärt, men inte genom att man lägger fabriker i Bromölla.

Idag finns det något som heter arbetspendling med kommunal trafik. I synnerhet yngre människor har inte råd att skaffa sig en villa i centrala Lund, du kan få precis samma villa i någon annanstans för hälften av det priset om du lägger den i Tjörnarps och då ligger man fem minuter från pågatågsstationen och då arbetspendlar man. Då pendlar man istället till jobbet till Lund eller Malmö. Det är vad jag förstå håller på att öka ganska kraftigt i Skåne på alla de orter som har goda kommunikationer. Små kommuner som Höör och Hörby börjar öka i invånarantal men de jobbar inte där men det ökar kommunalskatten. De här kommunerna har lite insett detta att man inte kan styra kommuner och att man istället satsar på kommunikation, men det är inte Position Skåne som gör detta, det är inte dom som investerar. Kommunikation är A och O, både för arbetspendling och att nå områden snabbt.

14. Jesper: Vilka värden vill du själv lyfta fram hos Skåne? Vad betyder Skåne för dig?

Respondent: Jag håller med om när de använder begreppet ”det bästa av två världar”. Det är en personlig deklARATION, jag tror inte folk som kommer utifrån uppfattar det. När de använder det begreppet tänker jag å ena sidan på det jag är van vid, en bostad på Österlen, naturen, havet och jag jagar och så, hela den biten finns där och den finns en timme här ifrån. Samtidigt är jag mitt i det här högteknologiska centrum och jag kan röra mig härifrån till Hongkong på 14 timmar eller New York på 6 timmar, Kastrup är vägen ut, tillgängligheten. Så det finns båda dessa två och de finns oerhört nära varandra. Där finns de båda världarna, det är hög livskvalitet. Det är ett vackert landskap där är god mat och dryck.

Intervju med Thomas Johansson

Varumärkesansvarig för Varumärket Skåne, Position Skåne

Intervjuare: Jesper Alvsten, Daniel Lindeberg 2004-12-15

1. Jesper: Vem förutom Position Skåne anser du har ansvaret för varumärkesbyggandet inom region Skåne?

Respondent: Det är vi allihop, det handlar om att "living the brand" ett väldigt populärt uttryck i varumärkest teori och folks uppfattning om Skåne påverkas av allt de möter som handlar om Skåne från det minsta lilla pressklipp till att man träffat en skåning, politiker ja "you name it". Där har ju vi från turistbranschen i Position Skåne en viktig roll. Vi försöker hålla samman det här och föra fram våra tankar och idéer till alla som håller på med det: marknadskommunikation. Vi försöker samordna oss och samlas kring det här varumärkeskonceptet. Så vi försöker vara ute och mässa och förkunna vår lära för att få med oss så många som möjligt. Ni hör ju hur de låter. Det är inget som är gjort på en eftermiddag. Det handlar om på väldigt lång sikt, så det är några år framöver, ett väldigt komplicerat varumärkesbyggandet i förhållande till produkter som ett företag har hand om .

Jesper: Är det några speciella kanaler, när det gäller att få ut sitt budskap

Respondent: I det här skedet, det är ju fortfarande i sin linda, så nu handlar det om att träffa rätt personer, börja i rätt ände och i första steget så har vi koncentrerat oss på turistchefer, näringslivschefer och i viss mån politiker där vi har varumärkesträffar, implementeringsträffar där vi går igenom varumärke och har workshops, dels för att väcka intresset och sen för att förhoppningsvis få folk med oss, och sen använder de i sin tur sina kanaler.

Vi använder oss av den plattformen i vår kommunikation. Allt som vi gör präglas av den plattformen: trycksaker, annonser och Internet. Även t.o.m. på kontoret här kan man se den grafiska profilen.

2. Jesper: Hur definierar du gränsen mellan en administrativ region som Skåne och en geografisk region som Öresund?

Respondent: Region Skåne är ju bara en ytterst en ytterst liten del av varumärket Skåne. Vi jobbar inte bara med den här varumärkesplattformen för region Skåne, utan det är ju för hela området, i näringen, i all typ av näring, politiker, hela landskapet och vi är aktiva i alla möjliga sammanhang. Vi har alla möjliga konstellationer, vi har Medicon Valley när vi pratat medicinteknik och där är varumärket Skåne en del av Medicon Valley, i varumärket Öresund där är varumärket Skåne en stark del som är en motvikt till Köpenhamn och tillsammans med Köpenhamn, blir varumärket Öresund ett starkt varumärke. Skåne som vi jobbar med är varumärket Skåne och vi tar del i alla möjliga sammanhang beroende på sammanhang. Vi håller på med projekt stugbokning och stuguthyrning, där samarbetar vi med Småland, Halland, Dalsland, Östergötland och Göteborg, och har gjort en stugbroschyr och där är varumärket Skåne en väldigt stark spelare i det här som stärker samarbetet.

Jesper: Hur förhåller sig varumärket Öresund till varumärket Skåne?"

Respondent: Varumärket Öresund om man tar det som ett exempel så är det beroende av båda sidor av sundet och varumärket Öresund har allt att vinna på två starka varumärken, Skåne och Köpenhamn. Det är först då varumärket Öresund blir riktigt starkt, det enda riktiga sättet att säga det är att se samspelet och tillsammans bygga varumärket Öresund.

Jesper: Men bör det inte uppstå situationer där regionerna har egenintressen som går isär

Respondent: Absolut och så jobbar man hela tiden, i de fall vi jobbar med varumärket separat, då jobbar Wonderful Copenhagen med sitt varumärke och vi jobbar med vårt, så här i närområdet pratar vi om Skåne som varumärke, och i de fall som vi har något mer att vinna med varumärket Öresund, då jobbar vi med det varumärket.

Daniel: Finns det ett uttalat varumärke Öresund?

Respondent: Det finns ju ett nätverk som jobbar med varumärket Öresund, där man jobbar med varumärkesplattform och försöka sätta kärnvärden och kommunikationsstrategi och det bygger väldigt mycket på samarbeten och förståelse för varandra och vad vi vill uppnå med hela regionen och där är Öresund kärnvärden men det finns väldigt mycket av varumärket Skånes kärnvärden i det, naturligtvis eftersom vi är en så stor del av det.

Jesper: Hur ser formen för er samverkan ut med den här kretsen som varumärkes för Öresundsregionen, sitter ni med där och är ni en del av det nätverket?

Respondent: Absolut, i alla möjliga former, i Position Skånes alla projekt så finns det någon koppling oftast, inte alltid och då jobbar man beroende på sammanhang då med de här olika varumärkena i IMO projektet jobbar vi mycket med Öresund som varumärke, medan jag i Sverige, med privatturismen i Sverige då är ju Skåne så otroligt starkt, så då finns det ingen anledning att använda sig av Öresunds varumärke, där har vi mest att vinna på att använda varumärket Skåne. Så i alla möjliga konstellationer och alla möjliga projekt så finns det nätverk där vi jobbar med det här. Vi jobbar även i vissa sammanhang med Sveriges turistråd.

3. Jesper: Vad innebär termen branding för dig?

Respondent: Branding är att jobba med varumärket och skapa en position inom människors medvetande, för det varumärket man jobbar med och ett varumärke kan man definiera på en mängd olika sätt men det är väl ändå på något sätt för mig i grund och botten det som skapas hos människor, den lojalitet eller dem bilder som skapas för en produkt utöver den generiska produkten, då blir det ett varumärke, man får fördelar utöver en generisk produkt.

4. Jesper: Anser du det är annorlunda att varumärkesföra en region jämfört med att varumärkesföra tjänster och produkter?

Respondent: Absolut, det är annorlunda. Själva varumärkesplattformen behöver inte skilja sig så mycket och processen att ta fram en plattform, det finns skillnader där också naturligtvis, den största skillnaden som jag ser är ju att vi inte äger varumärket, vi kan inte styra över det. Är du

Brand Manager på Nestlé eller någon annanstans så har du en liten produkt som tandkräm eller något kan du som Brand Manager eller marknadschef säga att den här produkten inte blev bra och att vi gör om den, tillsätter en ny smak, "hottar upp" den och kör en annan typ av marknadsföring. "Festis" är ett jättebra exempel där man gick från trekantiga förpackningar för att positionera om sig. Alltså det skulle bli jäkligt svårt för oss i Skåne att positioner om oss, att inte prata skånska och inte ha hotell och inte laga mat, att vi vill uppfatta oss på ett annat sätt och då skapa en annan situation. Det blir väldigt svårt. Så det vi måste göra är att jobba med incitament och få folk att tycka att de har fördel av att jobba med det här varumärket, vi kan aldrig tvinga någon som man gör i företag, där man väljer produkten. Det är en annan typ av ledning.

Jesper: När du säger att ni jobbar med incitament, vad kan det vara för incitament?

Respondent: Visa på fördelar och skalfördelar, att man tjänar pengar att man når ut längre, det finns ett bildspråk, det finns en kommunikationsstrategi som folk känner igen, där man själv utnyttjar sig av varumärkestänket i sin marknadsföring.

5. Jesper: Vilken roll spelar varumärkesföring inom er marknadsföring? Drar ni en gräns mellan vad som är varumärkesföring och det som är marknadsföring?"

Respondent: Vårt varumärkesarbete det syns i allt vi gör, det är inget som är några vattentäta skott där i mellan, utan allt vi gör så ska varumärkesplattformen finnas i bakhuvudet. Men i och med att varumärket berör hela Skåne så är det en väldigt lång process till att vi når dit, vi har börjat här med Position Skåne för att försöka få oss med turistnäringen och näringslivschefer runt omkring i Skåne. För vissa har det börjat bra, de har köpt det rakt av och vissa har en annan väg att vandra för att de har ett annat utgångsläge.

Jesper: Baserat på vad litteraturen säger så är det inte självklart att prata om en region som ett varumärke, det är ganska nytt begrepp som alla inte är bekanta med sedan tidigare. Finns det någon pedagogiskt skillnad mellan att tala om ett varumärke eller vanlig marknadsföring av en region, får ni förståelse för vad ni menar när ni möter era intressenter?.

Respondent: Ja det får vi, absolut, vi hävdar att vi har allt att vinna på att jobba med Skåne som ett varumärke, vi har förutsättningarna att göra det. Det är inte alla regioner som kan jobba med sin region eller område som ett varumärke efter som det är så komplicerad landskapsbild, det flyter ihop med så mycket annat, Skåne är väl avgränsat, vi har hav på tre sidor och ligger längst ner i Sverige, där har man en fördel naturligtvis. Sen i våra marknadsaktiviteter har vi mer eller mindre varumärkesfokus på marknadsaktiviteter. Vissa marknadsaktiviteter syftar väldigt mycket på att bygga varumärket och andra lite mindre, de är där i bakgrunden. Sen är det alltid en praktisk verklighet där man ska dra in pengar och ibland får man tona ner varumärket lite.

Jesper: Finns det några speciella tillfällen när ni får tona ner ert varumärke?

Respondent: Det är de sammanhang när det är mer ensidig fokus på någonting. Den plattform som är gjord för vårt varumärke berör Skåne och det mångsidiga och fokuserar vi på ett speciellt område med en specifik karaktär så framgår inte varumärkesplattformen lika tydligt.

6. Jesper: Vilka är era målsättningar med varumärket Skåne?

Respondent: Alla som håller på med varumärkesbyggande vill att människor ska uppfatta det starkare, lojalare mot det. I "top of the mind" - undersökningar ska det komma längre och längre upp och att man är intresserad att betala mer för varumärket Skåne än för andra varumärken.

Jesper: Jag förmodar att "top of the mind" är ett sätt att mäta effekten av ert arbete?

Respondent: Ja det är ett sätt att mäta ett varumärkesbyggande arbete. Ett annat är de undersökningar vi gör där vi frågar svenska och människor runt omkring i Sverige, Danmark och Tyskland vad de tänker på när de hör namnet Skåne och vad de förknippar med Skåne, en regelrätt image- undersökning helt enkelt. Det är klart vi mäter det år från år och ser hur det förändras vi jämför det vi gjort under året. Och då ser vi vad vi gjort under året och hur det slagit under året i de här image- undersökningarna. Det är ett väldigt konkret sätt att mäta det på, men som sagt man har inte bara påverkats av det vi gör, det är vad alla medborgare i Skåne gör, det kan vara en sådan sak som händer i Sjöbo för några år sedan det med integrationspolitik. Allt sånt påverkar och det ser vi i våra undersökningar och det kan man inte ha dåligt samvete om man gör ett dåligt jobb för att det händer sådana saker.

Jesper: Finns det några andra sätt att mäta det på, index eller andra indikatorer?

Respondent: Det finns jobbundersökningar, kundnöjdhet och benchmarking, men det är mer komplext det här/ med Skåne som varumärke/ än en produkt man själv äger. Man får inte grotta ner sig allt för mycket i det, det är ganska trubbiga mätinstrument för ett sådant här varumärke. Det är viktigt att detta med varumärke förs upp på ledningsnivå och förankras annars blir det väldigt märkligt att jobba med det: VD, politisk ledning och pratar vi om. Ett lands varumärkesbyggande kan inte gå emot landets stadsminister, det hade inte varit särskilt konstruktivt.

Jesper: När ni talar om att förankra hos den högsta ledningen, är det inom region Skåne då?

Respondent: Vi har börjat inom turism och näringslivschefer, som vi sa tidigare.

7. Jesper: Vilka är era huvudpubliker?

Respondent: Det är företag som vill investera här och vi koncentrerar oss på de huvudområden ni känner till life science film och de andra, och på turistsidan även om vi inte vill säga så, det som riktar sig mot turismen, då är det inriktat på privatturism i Sverige och sen är det turoperatörer utomlands, i viss mån även konsumenter i Danmark, men annars är det alltid genom säljledet operatörerna. Det är dem vi intresserar oss för och vänder oss mot i vår marknadsföring.

Daniel: Är det ett naturligt val att eftersom den redan existerande turistorganisationen fungerade så?

Respondent: Det är en naturlig sätt genom att man arbetade så i Skånes turistråd innan.

8. Jesper: Vilka framgångsfaktorer anser du själv påverka ert varumärkesförande av Skåne?

Respondent: Det är ett gott samarbete inom Skåne det är en av de allra viktigaste egenskaper för att nå framgång. Samarbetar vi inte kommer vi inte att komma någonstans, en samsyn och förståelse för varandras roller.

9. Jesper: Upplever du några faktorer som hjälper er alternativt hindrar er i ert arbete med varumärket Skåne?

Respondent: Det är allt som händer i vår omvärld både hjälper oss och stjälper oss, personliga relationer också naturligtvis, allt från högt till lågt kan man sammanfatta det med. Goda former, en god organisation ett gott samarbete, det kommer vi alltid väldigt långt på.

10. Jesper: Hur utvärderar ni hur framgångsrika ni är?

Respondent: "Top of the mind" - undersökningar, benchmarking, olika imageundersökningar, kundnöjdhet och statistik. Sen varierar det från år till år vad vi har möjlighet att göra.

11. (Denna fråga hoppade Jesper över för att den redan innan blivit besvarad)

12. Jesper: Vilken bild av Skåne vill ni förmedla?

Respondent: Vi vill ha den positionen i människors medvetande där man ser Skåne som den mest nyskapande, genuina annorlunda delen av Sverige och Öresundsregionen.

Jesper: Öresundsregionen talar vi då om endast den danska sidan eller är det ner mot Tyskland och Polen eller vilken region talar vi om?"

Respondent: Där finns det säkert olika definitioner av Öresundsregionen, men det som jag förknippar med den vanligaste definitionen är Själland, öarna söder om Själland och Skåne.

13. Jesper: Vilka delar av Region Skånes prioriterade områden skulle du vilja lyfta fram?

Respondent: Jag är inte så insatt i Region Skånes verksamhet, men Position Skåne är satt att jobba åt Region Skåne med marknadsföringsfrågor och vi styrs av region Skåne och de vill att vi ska jobba med turism och investeringar, näringslivsfrämjande åtgärder och inom investeringsdelen så är de sex områdena och då är det prioriterade områdena.

14. Jesper: Vilka värden skulle du själv vilja lyfta fram hos Skåne?

Respondent: Jag köper det här arbetet som har gjorts med region Skåne varumärkesplattform och det är ett gediget arbete som jag tror inte det finns något annat som håller lika hög kvalitet i norra Europa vad det gäller varumärkesplattform som både ingriper turism och investeringar. Det är en väldigt bra sammanfattning av Skåne som jag ser det, nära till det mesta, god natur, mångsidighet, essensen av ett gott liv.