



LUNDS  
UNIVERSITET

Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

# HBR – kan vi hjälpa till med något?

---

En studie om hur strategiskt samarbete inom Helsingborg  
Business Region bidrar till ökad attraktivitet.

Johan Granqvist  
Mattias Hallberg  
Christian Olsson

## *Tack,*

till våra respondenter vars uttalanden utgör en betydande del i vår uppsats. Vi är väldigt tacksamma för er dyrbara tid och den professionalism som vi bemöttes av. Detta engagemang värdesätter vi otroligt mycket och vi vill därför lite extra tacka följande personer; Anders Lindgren, Näringslivschef Åstorps kommun, Bengt Fellbe, Näringslivschef Bjuv kommun, Gunnar Johnson, VD Ängelholms näringsliv samt Renée Mohlkert, Näringslivschef Helsingborgs stad. Därtill sänder vi även ett tack till Peter Nyström, Näringslivsansvarig Höganäs kommun, som svarade på frågor via mail samt till de företag som tagit sig tid att genomföra vår enkätundersökning.

Även våra handledare, Eva Persson och Malin Zillinger från Institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet, har bidragit i hög grad till vår uppsats genom vägledning och kritiska reflektioner. De har granskat uppsatsen utifrån ett oberoende perspektiv vilket bidragit till uppsatsens fokus. Dessutom har deras synpunkter och konstruktiva kritik bidragit till vår motivation att prestera maximalt. Avslutningsvis hoppas vi att ni som läsare finner ämnet lika intressant som vi inom uppsatsgruppen.

Helsingborg den 25 maj 2010

*Johan Granqvist, Mattias Hallberg & Christian Olsson*

## Sammanfattning

Titel: HBR – kan vi hjälpa till med något?

Författare: Johan Granqvist, Mattias Hallberg och Christian Olsson

Handledare: Eva Persson och Malin Zillinger

**Problem:** En ökad globalisering har resulterat i en allt skarpare konkurrens där det i så stor utsträckning som möjligt handlar om att attrahera sin specifika målgrupp. Då städer och regioner konkurrerar mot varandra är det av yttersta vikt att ha ett varumärke som avger fördelaktiga vibrationer. För att bli en slagkraftig region krävs det relationer och samarbete över gränserna där man gemensamt strävar efter ett utsatt mål. Helsingborgs Business Region är ett nystartat nätverk vars vision är att förstärka nordvästra Skåne både ur ett nationellt samt internationellt perspektiv. Problematiken ligger i att skapa en gemensam vision som alla kan skriva under på. Nätverk är ett begrepp som, om det sköts på rättvisa och ömsesidiga grunder, förenar aktörer. Dessutom innefattar nätverk de immateriella resurserna, som relationer och samarbete, vilka ofta får stå i skymundan för de materiella motsvarigheterna. Uppsatsens kommer att diskutera vad en region gör för att skapa förutsättningar till att bli ett attraktivt och mer gångbart alternativ i en allt hårdare konkurrens.

**Syfte:** Kandidatuppsatsens syfte är att: undersöka vad det görs inom en region i form av samarbete för att bli en mer attraktiv region gentemot företag

**Metod:** Genom att fördjupa oss i relevant litteratur har vi skapat oss ett brett underlag vilket hjälpt oss att besvara uppsatsens frågeställning. Vidare har vi utfört en kvantitativ samt en kvalitativ metod, vars material vi analyserat utifrån relevant litteratur. Detta har sedan använts för att klargöra tydliga tendenser som slutligen utvecklas i vår slutdiskussion.

**Resultat:** Vår uppsats har tydligt visat att genom att arbeta nära regionens olika företag skapar de valmöjligheter och delaktighet hos företagen. Genom samarbete och nätverk tillåts resurser och andra former av kompetenser att färdas över gränserna. HBR har främst satsat på logistiken då det gäller att attrahera företag och få deras verksamheter att utvecklas positivt. Regionen är väl införstådd med de positiva som uppstår med ett samarbete men det finns en rad frågeställningar som måste tydliggöras.

**Nyckelord:** Attraktivitet, coopetition, Helsingborg Business Region, konkurrens, nätverk, platsutveckling, samarbete, & varumärke.

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	6
1.1 Introduktion .....	6
1.2 Problemformulering .....	7
1.3 Syfte .....	9
1.4 Avgränsningar .....	10
1.5 Uppsatsens disposition .....	10
2. Metod .....	11
2.1 Undersökningsmetod .....	11
2.2 Kvalitativa Metoder - Intervju.....	12
2.2.2 Utfall av intervju .....	14
2.3 Kvantitativa Metoder - Enkätundersökning.....	14
2.3.1 Utfall av enkätundersökning.....	16
2.4 Reliabilitet och validitet .....	16
2.5 källkritik .....	17
2.5.1 Bortfallsanalys .....	18
2.6 Teorin i praktiken.....	19
2.7 Bearbetning och Analys .....	20
3. Teoretisk referensram .....	21
3.1 Platsutveckling.....	21
3.2 Samarbete.....	23
3.3 Nätverk .....	24
3.3.1 Syftet med nätverk .....	24
3.3.1 Nätverkets livscykel .....	25
3.3.2 Styrning.....	26
3.4 Coopetition .....	28
3.4.1 Finns där något att vinna? .....	29
3.4.2 Finns där något att förlora? .....	29
3.4.3 Hur fungerar kombinationen av konkurrens och samarbete?.....	30
4. Empiri.....	32
4.1 Kommunernas arbete .....	32
4.2 Företagens enkätsvar .....	35
5. Analys .....	36
5.1 Attraktivitet genom ett starkt varumärke .....	36



6. Slutdiskussion .....	41
6.1 Allmän återkoppling .....	41
6.2 Diskussion .....	41
6.3 Slutsats.....	43
6.4 Förslag till vidare forskning.....	43
6. Källförteckning.....	45
6.1 Monografi .....	45
6.2 Antologi .....	47
6.3 Artiklar i tidskrift och tidning.....	47
6.4 Webbdokument.....	49
6.5 Övriga skriftliga källor .....	50
6.4 Muntliga källor.....	50
Bilagor .....	52
Bilaga 1. Missivbrev .....	52
Bilaga 2. Enkätundersökning .....	53
Bilaga 3. Sammanställning av enkätundersökningen .....	55
Bilaga 4. Intervjuguide .....	57
Bilaga 5. E-Mail från Peter Nyström – Höganäs (2010-05-18).....	58

# 1 Inledning

*Kapitlet inleds med en introduktion om platsutveckling och varför det blir mer och mer aktuellt för platser att ingå i olika former av samarbeten. Uppsatsens problemformulering tar därefter form och belyser den lucka som finns inom forskningen idag, där platsutveckling och nätverk sällan anges tillsammans ur ett teoretiskt perspektiv. Därefter åskådliggörs uppsatsens syfte följt av tre frågeställningar inom ramen för det valda området.*

---

## 1.1 Introduktion

Platsutveckling har funnits i alla tider och handlar i grund och botten om att göra platser mer attraktiva och intressanta att besöka och vistas i (Thufvesson 2009:13ff). Ökad globalisering i kombination med att världens befolkning växer med omkring 80 miljoner om året (Brown 2001) bidrar till att människor och företag förflyttar sig över allt större områden. De geografiska avstånden krymper. På grund av denna utveckling har konkurrensen mellan städer och regioner<sup>1</sup> intensifierats och kraven på platser har därmed blivit högre. I försök att positionera sig gentemot andra väljer därför många att nischas sig för att på så sätt attrahera en specifik målgrupp. Kotler et al. (1993) menar att platser kan satsa på fyra olika segment; besökare, boende, företag och exportmarknader (Kotler et al. 1993:24). För att i större utsträckning attrahera den önskade målgruppen samarbetar olika städer med varandra (Hamel et al 1989:133). Detta är en metod som ofta applicerats då denna sortens samverkan reducerar kostnaderna och effektiviserar regionen. Samtidigt är det viktigt att belysa att en stark lokal produkt i förlängningen skapar förutsättningar att också kunna konkurrera på en global nivå (Thufvesson 2009:30ff)

I Sverige väljer människor idag att flytta och byta omgivning främst då de vill läsa en speciell utbildning eller för att börja på ett specifikt arbete. Därför växer framförallt storstadsregionerna, där de flesta jobben finns, samt de städer som satsar på att erbjuda olika former av utbildningar. Samtidigt blir regioner idag intressanta tack vare att de erbjuder bra förutsättningar för unika utbud, möten, miljöer och livsstilar (Thufvesson 2009:14ff).

---

<sup>1</sup> Region - Område av jordens yta med en eller fler karaktärsdrag (naturliga eller resultat av mänsklig aktivitet) som skapar en känsla av sammanhållning samtidigt som det skiljer sig från omgivningen (Clark 2003:347).

Intressant kan därför vara att se om samarbete mellan olika platser kan bidra till utvecklingen av deras attraktivitet för företagsetableringar. I nordvästra Skåne bedrivs Helsingborg Business Region (HBR), vilket är ett samarbete mellan 10 kommuner, där turism- och näringslivsarbete är huvudpunkterna (Helsingborg Business Region 2010). Inom HBR bor omkring 316 000 människor och ca 31 000 företag är verksamma inom dessa tio kommuner (Thufvesson 2010). HBR ligger i den mycket dynamiska men också konkurrensutsatta Öresundsregionen. Detta innebär att aktörerna som verkar inom denna region ofta bildar olika former av nätverk med andra aktörer för att på så sätt kunna hävda sig i den allt skarpare konkurrensen. Genom att kommunerna som ingår i HBR strävar efter att skapa starka band med varandra skapas mervärden och aktörerna kan ta del av de unika resurser som frigörs i nätverket, vilket förhoppningsvis resulterar i en ömsesidig nytta (Friedrich Grängsjö 2001:41). Dessa relationer som skapar mervärden inom ett nätverk kan inte jämföras med materiella faktorer likt marknadsposition eller finansiell styrka. De kan snarare beskrivas som mervärden i form av exempelvis engagemang, kunskap och tillit, vilka ses som en minst lika viktig tillgång som de materiella faktorerna. Dessa mervärden som skapas inom ett nätverk likt HBR bidrar i stor utsträckning till den atmosfär och kemi som existerar inom nätverket och har i slutändan stor del i dess attraktivitet, varumärke och styrka (Galbreath 2002:122ff).

Som illustrerats ovan minskar avstånd både tidsmässigt och mentalt, konkurrensen ökar sett ur ett globalt perspektiv och allt fler individer söker sig till storstadsregionerna. Ett samarbete mellan platser är således i princip oundvikligt för att hävda sig i den allt skarpare konkurrensen. Detta strategiska samarbete är dock inte alltid lätt då aktörer med olika mål och viljor skall samverka med varandra både på ett horisontellt så väl som ett vertikalt plan.

## 1.2 Problemformulering

Städer och regioner arbetar idag med att öka sin attraktivitet i jakten på ökad tillväxt. Då utbudet och konkurrensen är hård, städer och regioner emellan, är fokus inom detta område redan på ett strategiskt plan nödvändigt för att nå framgång. Att lyckas attrahera sin tilltänkta målgrupp är därför väsentligt i regioners utveckling (Kotler et al. 1993:231ff). Men vad är det då som skapar attraktivitet? En mängd forskare belyser olika faktorer som stärker attraktionsförmågan; möjligheter för arbete, utbildning, boende samt lokalt serviceutbud är några av dessa (Kotler et. al 1993:230ff). Camagni (2001) nämner i tillägg till dessa även

vikten av relationer och socialt kapital (Camagni 2001:2398). Då regioner och städer i allt större utsträckning konkurrerar med varandra om utomstående etableringar och investeringar (Camagni 2001:2396) ökar vikten av att förmedla en attraktiv bild av regionen (Kotler et al. 1993). Platsens varumärke spelar därav en viktig roll och i likhet med bland andra Caldwell (2004) kan dessa faktorer vara materiella, så som byggnader och infrastruktur. Även immateriella värden som förmedlar en känsla är av stor vikt, exempelvis sociala relationer och utbyten mellan aktörer (Caldwell et al, 2004:51ff). Att utveckling av en plats fysiska miljöer har en direkt påverkan på dess attraktivitet är sedan länge fastställt (Landry 2000). Kopplingen mellan de fysiska faktorernas bidrag till regionens utveckling rörande mervärde är dock ett område som inte är lika uppmärksammat.

Utåt sett konkurrerar platser genom att visa att de är unika och attraktiva, de vill placera sig på världskartan (Ward 1998). Vad som gör en plats attraktiv samt vilken som är dess huvudsakliga styrka är dock problematiskt att fastställa då det är många olika aktörer med olika mål som alla bidrar till platsens varumärke (Hankinson 2003). Att enas om en gemensam vision för platsen, som stämmer överens med kommunens och de privata aktörernas mål, är en grundförutsättning för att lyckat varumärkesbyggande skall kunna utformas. Samtidigt är det dessutom av stor vikt att den offentliga och privata sektorn samarbetar för att öka platsens attraktivitet (Kotler et al. 1993:40). Bengtsson & Kock (2000) med flera menar att samverkan mellan konkurrenter, cooptation, skapar mervärden och är en nödvändighet för att stärka en regions varumärke (Chathoth et al. 2003:426, Bengtsson & Kock 2000:415). Denna form av nätverk skapar också bättre förutsättningar då de aktörer som ingår kan nyttja varandras resurser (Zineldin 2004, Bengtsson & Kock 2000).

Det finns dock flera svårigheter i ett sådant samarbete då en balans mellan dessa dikotomier (samarbete - konkurrens) är svår att uppnå. Likt vad Kotler et al. (1993:41ff) belyser kan problem uppstå då offentliga och privata aktörer har olika intressen och mål, vilket innebär att de motarbetar varandra istället för att samarbeta. Att se på nätverket som en helhet och därmed i viss mån välja att inte prioritera sina egna mål till förmån för nätverkets är en tuff utmaning. Det kräver att alla involverade ser på nätverket som en förutsättning för att lyckas sett ur ett lokalt, men också globalt, perspektiv (Saxena 2003).



Många forskare (Kotler et al. 1993, Ward 1998, Thufvesson 2009, Friedrich Grängsjö 2001 med flera) har tidigare studerat hur platser arbetar med sin attraktivitet i form av platsutveckling. Forskare (Zineldin 2004, Bengtsson & Kock 2000, Gomes-Casseres 1994, Hamel et al 1989, Moss Kanter 2000) har även belyst hur företag arbetar i form av nätverk samt hur konkurrenter inser nyttan av att samarbeta med varandra för att bli mer framgångsrika. Utifrån dessa olika teoretiska bakgrunder vill vi närmare undersöka hur regioner arbetar strategiskt för att skapa förutsättningar och därigenom underlätta utveckling inom dessa områden, för att på så vis höja attraktionsvärdet. Forskningen belyser dessa olika teoretiska segment, platsutveckling och nätverkande, separat, men för att en region skall kunna utvecklas krävs kombination av alla dessa områden i det strategiska arbetet. Då det finns svårigheter i att se direkta resultat för regionen är det intressant att undersöka dess nytta av satsningar inom detta område. Genom kombinerad av ovan nämnda teoretiska ståndpunkter, samt analys av uppsatsens empiriska material, söker författarna genom uppsatsen att ge en djupare bild i betydelsen av strategiskt arbete inom immateriella områden. Dessa områden ryms också inom begreppen nätverk och platsutveckling.

### 1.3 Syfte

Kandidatuppsatsens syfte är att *undersöka vad det görs inom en region i form av samarbete för att bli en mer attraktiv region gentemot företag*. Idag finns det en tydlig lucka mellan det teoretiska arbete som berör kombinationen mellan platsutveckling och nätverk. Vår förhoppning är att detta arbete skall bidra till en ökad förståelse av den symbios som uppstår i kombinationen av dessa två begrepp. Platsers utveckling och samarbete kommer att förklaras närmre och för att besvara syftet har detta brutits ner till tre specifika frågeställningar;

1. Vad gör kommunerna inom HBR för att samarbeta och öka regionens attraktivitet?
2. Vad gör HBR för att skilja på samarbete och konkurrens?
3. Vad gör HBR för att attrahera företag och ge dem förutsättningar för att lyckas med sin verksamhet?

## 1.4 Avgränsningar

Det har varit ett naturligt val att avgränsa oss till HBR då det är en region vi är väl bekanta med. Dels för att två av författarna kommer från Skåne och dels för att den tredje författaren har arbetat inom Helsingborgs Stad, på avdelningen för Näringsliv- och Destinationsutveckling. Då regioner idag i allt större utsträckning konkurrerar mot varandra tycker vi det är intressant att undersöka hur satsningen i form av HBR kan leda till regionens ökade attraktivitet. Dessutom är det ett intressant studieobjekt då det är en del i den växande Öresundsregionen. Genom att använda HBR som studieobjekt försöker vi få en bild av hur det strategiska arbetet inom en region fungerar. Tidigare forskning inom området har mestadels beskrivit platsutveckling utifrån målgrupperna; besökare och boende, varpå vi medvetet fokuserar på företagen och det strategiska arbetet kring nätverkande, relationer och de mervärden som detta resulterar i.

## 1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen börjar med en inledande del som övergripande introducerar läsaren i vad som händer inom platsutveckling och nätverk idag. Därefter åskådliggörs problem, syfte, avgränsningar och disposition. Efter detta behandlas ett metodavsnitt som visar det metodiska arbetets gång förankrat i olika relevanta teorier. Därpå avhandlas teorier inom platsutveckling, samarbete, nätverk och cooptation för att sedan leda läsaren vidare in på den analytiska delen. Här analyseras vårt empiriska material utifrån frågeställningarna i förhållande till valda teorier. Slutligen summeras allt i en avslutande diskussion och slutsats, följt av källförteckning och bilagor.

## 2. Metod

*I följande avsnitt kommer vi att belysa hur arbetsgången sett ut. Det inledande avsnittet undersökningsmetod visar var arbetet tar sin början. I samma avsnitt motiveras varför både kvalitativa och kvantitativa metoder är relevant för arbetet samt vilket perspektiv som används i arbetet. Därefter följer en närmre ingång på de två metodavsnitten samt hur vi har bearbetat och analyserat det empiriska materialet. Slutligen kommer en diskussion rörande reliabilitet och validitet, följt av källkritik och bortfallsanalys.*

---

### 2.1 Undersökningsmetod

För att uppfylla uppsatsens syfte började vi först med att läsa in oss på en rad olika teoretiska avsnitt om, samarbete, konkurrens, platsutveckling, attraktivitet med mera. Efterarbetet kring den empiriska insamlingen av data började vi med att fundera i banor kring vilka vi ville kontakta och hur, då vi ville få en nyanserad bild av hur teorierna fungerade i praktiken. Genom att koppla teorierna till vår omgivning hoppas vi att det kan bidra till en ökad förståelse för teorierna. Dessutom kan det vara så att en del teorier fungerar mycket bra i praktiken men inte i verkligheten. Efter att vi fastställt att de tio kommunerna inom HBR skulle bli vårt studieobjekt diskuterade vi huruvida vi skulle använda oss av kvalitativa eller kvantitativa undersökningsmetoder. Valet blev en kombinerad, av den enkla anledningen att vi ville få en djupare bild från nyckelpersoner som arbetar med näringslivsfrågor kommunalt (Kvalitativa - intervjuer), samt en lite bredare bild av företagens synpunkter (Kvantitativa - enkätundersökning). En rad forskare ställer sig starkt kritiska till att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder (ex. Andersen 1994). Trots detta valde vi att kombinera dessa metoder i enighet med Holme och Solvang (1991:13) som menar att, ”*det behöver förstås inte vara frågan om något antingen – eller*”. Uppsatsen kommer att utformas utifrån kommunernas perspektiv då det är här det strategiska arbetet tar vid. Samtidigt kommer vi använda oss av informationen från företagen för att ställa det i relation till kommunernas åsikter och ambitioner.

## 2.2 Kvalitativa Metoder - Intervju

För insamling av kvalitativt empiriskt material har vi utfört intervjuer. Valet av denna metod grundar sig i att vi ville få en bild av nyckelpersoners erfarenheter inom problemområdet. Därför valde vi att intervjua de som är näringslivsansvariga inom HBR. Intervjuerna fungerade likt vad Kvale (1997) menar som ett verktyg för att få en bild av den vardagsvärld som undersökningsspersonen verkar i (Kvale 1997:70). Målet med detta kvalitativa angreppssätt var dessutom att få en djupare bild av, och inte bara allmänna åsikter om, ämnesområdet (Kvale 1997:37). Detta såg vi tydliga exempel på då respondenterna gärna utvecklade och förklarade påståenden och svar i ren glädje då de gavs möjlighet att berätta om sin verksamhet. Därigenom passade sig metoden som ett bra verktyg för att få tillgång till den kunskap som grundar sig i respondenternas upplevelser och erfarenheter (Kvale 1997:72). Vilket gav oss förutsättningar att identifiera de beståndsdelar som ämnet innefattar (jfr Kvale 1997:67).

För att uppnå ett bra resultat vid en kvalitativ undersökning är planering rörande undersökningens syfte och innehåll av stor vikt (Kvale 1997:19). I den kvalitativa arbetsprocessen valde vi därför att applicera några av de steg som enligt metodforskaren Alan Bryman bör finnas med i en kvalitativ undersökning, *generella frågeställningar, val av relevanta platser och undersökningsspersoner, insamling av data samt tolkning av data*. (Bryman 2001:252).

Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar framställdes de *generella frågeställningar* som utgjorde ramen för intervjun. Vi valde att anta en semistrukturerad intervjuform med en intervjuguide, det vill säga en kort minneslista utifrån vilka teman som vi ville täcka (Bryman 2001). Likt vad Kvale (1997) menar så gjordes vår intervjuguide relativt flexibel för att få ett flyt i respondentens svar. Tillvägagångssättet valdes i förhoppning att uppnå en avslappnad stämning då intervjun i denna form utvecklas likt ett samtal samtidigt som det ger utrymme för personliga svar, vilket enligt Kvale (1997:32ff) bidrar till en avslappnad respondent.

Valet av *undersökningsspersoner* till intervjuerna gjordes utifrån tanken att få en bred bild av hur näringslivscheferna för kommunerna inom HBR ser på dagens arbete kring ämnet i fråga. Bengt Fellbe - Bjuv, Pernilla Berndtsson - Båstad, Renée Mohlkert - Helsingborg, Peter

Nyström - Höganäs, Anders Lindberg - Åstorp, Gunnar Johnson - Ängelholm, är de personer som vi haft för avsikt att använda i arbetet som intervjuobjekt. Dock fick vi inte möjlighet att intervjua alla sex personer då två, Berndtsson och Nyström, inte hade tid. Vi erbjöd därför respondenterna att svara på intervjuguiden via mail, varpå en (Nyström) gjorde detta (Bilaga 5). För att öka kvaliteten tog vi återigen kontakt med övriga kommuner och frågade om en intervju var möjlig, dock utan framgång. Svaren blev därför inte lika utvecklade då vi inte kunde ställa några följdfrågor som i de övriga intervjuerna.

Vid *insamlingen av data*, intervjutillfällena, medverkade minst två av oss från projektgruppen. Detta för att de olika intervjuerna i största mån skulle vara jämbördiga, något som Kvale (1997:38) påpekar är svårt att uppnå om inte samma personer är medverkande vid intervjutillfället. Trots att vi använde oss av samma intervjuguide utvecklades intervjuerna olika, vilket vi inte ser som ett problem då de olika områdena som berördes, gav oss en inblick i kommunernas situation och synpunkter i vissa frågor. För att styra respondenterna inom rätt område täckte vår intervjuguide ett antal teman och nyckelfrågor. Dock försökte vi lämna utrymme för oväntade ämnesområden genom att uppmuntra respondenten att utveckla vissa resonemang. Genom denna lösa styrning hoppades vi få ut mesta möjliga ur våra respondenter (Kvale 1997:37). Till vår hjälp vid varje intervjutillfälle hade vi förutom en intervjuguide även en bandspelare samt penna och papper. Bandspelaren bidrog likt vad Kvale (1997:146) också nämner till att vi kunde koncentrera oss fullt ut på intervjuprocessen istället för att skriva anteckningar. Detta märkte vi tydligast som en fördel under intervjuerna då det gav oss mer tid att planera frågor av olika karaktär, något som hade varit svårare om vi skulle ha antecknat samtidigt. Papper och pennan användes därför endast i ett stödjande syfte, att notera och skriva ner följdfrågor, funderingar etcetera. Intervjuerna ägde mestadels rum hos intervjupersonernas respektive kontor. Den trygga miljö som det medför bidrog i likhet med Bryman (2001) till att respondenterna agerade avslappnat och lugnt vilket i förlängningen gav oss välformulerade svar. Efter att intervjuerna var klara transkriberades sedan materialet i nära anslutning till intervjutillfället då det fortfarande var färskt i minnet.

Att sammanställa den information som intervjuerna gav oss visade sig vara ett mycket tidskrävande arbete. Detta arbete gjordes i form av transkribering. Materialet från transkriberingen låg sedan till grund för vår *tolkning av datan*. I detta skede stötte vi på

mindre problem, främst då det fanns vissa störande moment i det inspelade materialet. Dessa problem kunde yttra sig i form av störande ljud som respondenten gjorde i samband med sina svar, exempelvis i form av ljud med händerna, eller flyttande av stolen. Dessutom upplevde vi vid några tillfällen svårigheter att höra vad respondenten svarade då vi pratade samtidigt, då denne mumlade mycket eller helt enkelt pratade för tyst. För att i största möjliga mån tolka datan korrekt har vi alla inom projektgruppen tagit del av och analyserat materialet. Detta tyckte vi var en bra metod då vi kunde diskutera respondenternas svar med varandra. I detta avseende håller vi inte med metodforskaren Idvall (2005) som menar att materialet skall tolkas av den som utfört forskningen. Med vår bakgrund och liknande kunskaper inom området anser vi att detta tillvägagångssätt stärkte vår tolkning av datan, snarare än stjälpde den. Eftersom kvalitativ forskning handlar mycket om att tolka sitt material undvek vi genom detta tillvägagångssätt i största möjliga mån att missförstå den (Bryman 2001:310ff).

### **2.2.2 Utfall av intervju**

Genom intervjuerna fick vi en bild av hur de olika kommunerna inom HBR ser på liknande frågor. Kommunerna ställdes mot varandra och jämförde om olika åsikter berodde på individen eller om vi fann något mönster kommunerna emellan. Dessutom gjorde den fritt utformade intervjun att respondenterna, precis som Bryman (2001:299) påpekar, utvecklade många diskussionsområden på eget initiativ, vilket gav oss relevant information som vi inte visste var tillgänglig. Dessa inlägg i diskussionen bidrog i stor del till de olika citat som vi använder oss av i uppsatsen. Vi är medvetna om att en del av de svar respondenterna gav oss kan ha varit personligt förankrade. Dock tror vi att det är respondenternas personlighet som tagit dem till den position de innehar idag och att deras åsikter därför säkerligen speglar verksamheten de arbetar för.

## **2.3 Kvantitativa Metoder - Enkätundersökning**

För insamling av kvantitativt empiriskt material har vi använt oss av en enkätundersökning (Bilaga 2). Företagen som vi valt att skicka enkäterna till är väldigt geografiskt utspridda inom nordvästra Skåne. Enkätundersökning underlättade därför vårt arbete då vi inte behövde besöka alla dessa platser fysiskt (Bryman 2001:146). Dessutom är denna metod mer tidssparande då undersökningen skedde elektroniskt och således blev lättare att administrera

(Bryman 2001:146). Utformandet av enkäten gjordes således på en hemsida, [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Med hjälp av undersökningen hoppades vi identifiera eventuella skillnader hos de verksamma företagen inom HBR (Bryman 2001:82), skillnader som sedan skulle utgöra en viktig del i vår analys. Genom att göra dessa skillnader mätbara underlättar undersökningen arbetet med att identifiera tydliga mönster och tendenser (Bryman 2001:82).

Vid utformandet av vår enkät har vi utgått från ett antal av de steg som Bryman tar upp som idealiska under en kvantitativ arbetsprocess, *teori, undersökningsdesign, val av respondenter, bearbetning av data, analys av data* (Bryman 2001:78). Ett antal av de steg som Bryman tar upp har vi valt att bortse ifrån då de inte är relevanta för vår typ av undersökning, främst då de berör områden som *val av plats* samt *test av material*.

Vårt syfte, våra frågeställningar samt den teoretiska bas kring ämnet låg till grund för de frågor som formade vår enkät. Utifrån relevant *teori* samt diskussion kring vilka områden vi vill belysa utformades enkätens *undersökningsdesign*. I enkätens inledande del använde vi oss av stängda frågor, för att sedan i slutet av undersökningen ge respondenten mer möjlighet till utvecklade svar i frågor av lite mer öppen karaktär (jfr Trost 2001:90ff). Enkäten skulle vara snabb och smidig att fylla i, vilket kan ses i vårt missivbrev (Bilaga 1). Detta användes i utskicket till respondenterna för att ge allmän information om enkäten (Trost 2001:93-97).

Då vi ville få en bild av hur företagare inom HBR ser på samarbetet valde vi att rikta enkäten till en bred variation av företag med allt från småföretagare till stora nationella företag, denna utformning kallar Bryman (2001:56ff) för tvärsnittsdesign. Frågorna i enkäten var av både strukturerad och ostrukturerad karaktär, det vill säga att några av frågorna besvarades genom att välja ett angivet alternativ medan andra krävde svar i form av skrift (Trost 2001:56ff). Tid och underlag fanns inte för att skicka undersökningen till alla företag inom HBR då över 30 000 företag är verksamma i regionen. Därför sökte vi i *valet av våra respondenter* i största möjliga mån att de medverkande skulle fungera som ett representativt<sup>2</sup> urval av företagare inom regionen (Trost 2001:29). Detta gjordes genom att utgå från en företagslista som fanns att tillgå från Helsingborgs stad, där företag med olika antal anställda kunde urskiljas (Helsingborg Business Region 2010)). En standardiserad enkät skickades ut till företagen vid

---

<sup>2</sup> Ett urval som är likt den population ur vilken urvalet valts i alla viktiga avseende (def. NE 2010)

samma tidpunkt, något som Trost menar är en förutsättning för att uppnå ett rättvist resultat (Trost 2001:56).

### **2.3.1 Utfall av enkätundersökning**

Enkätundersökningen (Bilaga 2) visade sig vara ett smidigt hjälpmedel för att samla in åsikter från den stora massan av företag som är verksamma inom HBR. Den gav oss en bild av hur företag, stora som små, ser på samarbetet inom regionen. Dock var det en stor missräkning då svarsfrekvensen inte uppnådde önskad nivå. Detta medför att vi inte kommer argumentera endast utifrån enkäternas resultat i vår analys, det kommer att beaktas som en sekundär källa. Eftersom det i undersökningen fanns redan färdiga alternativ att välja mellan var kodningen av denna metod betydligt enklare och mindre tidskrävande än intervjuerna.

## **2.4 Reliabilitet och validitet**

Reliabilitet som begrepp används i syfte att bedöma om mätningar och presenterade mått är pålitliga (Bryman 2001:86). Vid en undersökning finns alltid en risk att måtten är utsatta för slumpens inverkan eller att de inte är stabila (Trost 2001:59). För att uppnå största möjliga tillförlitlighet utformades därför vår kvantitativa undersökning så att den skulle vara stabil över en längre tid (Bryman 2001:86-87, Trost 2001:60). Genom kongruens i utformandet av frågorna var tanken att uppnå en nyanserad bild av ämnesområdet (Trost 2001:60). En standardiserad och pålitlig undersökning eftersträvades och därav mottog företagen undersökningen vid samma tillfälle. Detta för att i största möjliga mån få en standardiserad och pålitlig undersökning (Trost 2001:60). För att kunna jämföra resultaten av våra kvalitativa undersökningar användes samma intervjuguide till samtliga tillfällen, dock skilde sig intervjuerna från varandra då varje intervju var unik och förde oss in på olika områden (Trost 2001:60).

Begreppet validitet används i syfte att beskriva om ett mått verkligen står för vad det är avsett att mäta (Bryman 2001:88). Vid utformandet av vår kvantitativa undersökning hade vi detta i åtanke då vi noga formulerade svarsalternativen så de verkligen syftade till frågan. Med hjälp av en tydlig formulering av dessa frågor, för att minimera risken för missförstånd,



säkerställdes att respondenten verkligen svarade på frågan utifrån hur vi försökte förmedla den (Bryman 2001:88ff). Detta, i samband med att endast personer med god insyn inom ämnesområdet ombads att svara på undersökningen, hoppas vi ledde till att den kvantitativa undersökningen har hög validitet. Eftersom intervjuerna inte resulterar i direkta mått är det svårt att argumentera för dess validitet i form av mått (Bryman 2001:43ff, 88).

## 2.5 källkritik

För att säkerställa uppsatsens pålitlighet har vi kritiskt granskat det material vi använt oss av. I arbetet har vi använt både akademiskt, i form av olika teorier, och empiriskt material, det vill säga undersökningar av verkligheten. I denna process har vi arbetat utifrån Torsten Thuréns (2005) fyra kriterier för att bedöma trovärdighet, *äkthet*, *tidssamband*, *oberoende* samt *tendensfrihet*. I vårt kvalitativa material finns det ingen tvekan om att respondenten är den de utger sig för att vara. Däremot är vi medvetna om att bilden som respondenterna förmedlar gällande HBR kan vara partisk då HBR är grundat på kommunernas initiativ. Gällande det kvantitativa materialet så kom det från företagen själva, vilket får ses som en säker källa, då vi i vårt missivbrev adresserade undersökningen till den person som var väl insatt i företags mål och strategi. Visserligen kan man aldrig säkerhetsställa att det är *rätt* person som utfört undersökningen. Vi anser ändå att svaren i vårt empiriska material håller hög grad av *äkthet*. Då delar av uppsatsens teoretiska material är artiklar direkt hämtade från internet finns skäl att vara kritisk. För att i största möjliga mån säkerställa de teoretiska verktygens trovärdighet har vi därför kritiskt granskat artiklarnas författare. Detta har gjorts genom att bland annat se hur många gånger olika forskare har hänvisat till gällande forskares material. Dessutom har materialet lästs igenom grundligt för att på så sätt lokalisera eventuella kritiska aspekter. Eftersom uppsatsens empiriska material endast är insamlat under några veckor försäkrar vi oss om ett kort *tidssamband*. Den teoretiska bas vi använt oss av är däremot hämtad från ett större tidsspektra, vilket kan leda till att det äldsta materialet, som är hämtat från 1980-talet, inte är det senast presenterade inom dess teoretiska fält. Vissa av fälten är däremot relativt nya fenomen vilket innebär att det inte utvecklats någon erkänd huvudteori inom områdena. Detta medför att källornas äkthet kan ifrågasättas. Genom att i största möjliga mån använda oss av ursprungskällan söker vi därför säkerställa dess *oberoende*. I vårt empiriska material finns skäl att ifrågasätta den grad av *tendensfrihet* som

respondenten har, då denne i sina svar mycket väl kan vara påverkad av politiska, personella eller ekonomiska intressen (Thurén 2005:13). Vid de enstaka tillfällena då vi i arbetet hänvisar till tidningsskrifter är vi mycket medvetna om att de kan vara starkt påverkade av tendensfrihet.

Utöver detta är vi även kritiska till valet av vår egen metod, då vi inte fick samma svarsfrekvens som vi önskade. Bättre hade självklart varit om vi fått möjlighet att intervjua samtliga näringslivschefer inom HBR, samt om fler svarat på enkäten. Samtidigt ställer vi oss kritiska till en del av vår kvalitativa forskning då vi i egenskap av studenter/ forskare som bor i regionen får svårt att vara helt objektiva vid tolkandet av materialet. Det bästa alternativet för kvalitativa metoder hade möjligen varit observationer, då vi fått se hur samarbetet inom HBR fungerar i det dagliga arbetet. Tyvärr så är denna metod väldigt tidkrävande för att den ska kunna bidra till ett rättvisande resultat varpå denna metod inte användes.

### **2.5.1 Bortfallsanalys**

Vid en undersökning, såväl kvalitativ som kvantitativ, finns risken att man som forskare råkar ut för bortfall. Vilket i enkla ordalag innebär att personer som skulle ha varit med i undersökningen av olika anledningar inte har medverkat. Anledningen till varför de önskade respondenterna inte har deltagit kan vara varierande, bristande tid och intresse är några exempel (Bryman 2001:112, 148ff). I vårt fall råkade vi ut för bortfall både i vår kvalitativa och kvantitativa undersökning.

Vid våra kvalitativa intervjuer var det två av sex som inte kunde avsätta tid för en intervju. Om det var den verkliga orsaken eller om intresset helt enkelt inte fanns där kan vi bara spekulera i. Dessa två erbjöd vi få delta i undersökningen ändå genom att svara på ett antal frågor via mail istället, vilket de båda accepterade. I slutändan var det endast en av de två som infriade löftet, dock två veckor efter avtalad deadline. Detta bortfall innebär att vi inte fick en fullt lika nyanserad bild av regionen som vi önskade, med det möjliga resultatet att vi tyvärr gick miste om intressanta faktorer som skulle ha bidragit till en mer rättvis helhetsbild.

I vår kvantitativa undersökning skickade vi ut enkäter till 500 företag, endast 57 av dem svarade. Detta gav oss ett bortfall på 88%. För att uppnå vårt mål med 200 deltagande företag skulle det maximala bortfallet, från de företag som tog del av enkäten, inte ha fått överstiga

60%. Med den svarsfrekvens som vi nu uppnådde skulle vi därför ha behövt skicka enkäten till drygt 2000 företag för att uppnå önskat resultat! I tillägg till detta var svarsfrekvensen på ett antal frågor så pass låg att vi inte kommer att använda dessa i analysen. Enkätundersökningen kommer således att användas som ett komplement snarare än en primär källa då resultatet möjligtvis inte speglar verklighetssynen hos företagen i regionen, då svarsfrekvensen av denna enkätundersökning varit väldigt låg.

## 2.6 Teorin i praktiken

I detta avsnitt kommer vi att belysa hur väl teorierna rörande kvalitativa och kvantitativa undersökningar fungerade i praktiken. Vi kommer även att föra en diskussion om vad vi upplevde som positivt respektive negativt med att kombinera dessa två metoder.

Den kvalitativa forskningen handlar om att tolka material (Bryman 2001:252). En rad forskare menar att materialet ska tolkas av den som utfört undersökningen för att på så sätt ge ett rättvisande resultat (jfr Idvall 2005). Här menar vi att det istället är bättre att samtliga gruppmedlemmar är med och analyserar materialet då vi tittar på transkriberingen från intervjuerna med olika ögon. Vad som är viktigt för en person kanske inte är det för en annan och vice versa. När tolkningen av transkriberingen var gjord satt vi, efter att ha läst igenom transkriberingen enskilt, tillsammans för att diskutera huvuddrag och specifika områden. Genom att tillsammans titta på materialet undveks förhoppningsvis eventuella misstolkningar (jfr Bryman 2001). Idvall (2005) menar att det kan vara etiskt känsligt att spela in intervjun med hjälp av en bandspelare. Detta håller vi inte med om då samtliga av våra respondenter snarare välkomnade en inspelning i syfte att säkerställa kvaliteten.

Det kvantitativa arbetet handlar om att mäta olika former av data (Bryman 2001:77). Med tanke på svarsfrekvensen i enkätundersökningen drog vi inga betydande slutsatser av denna, vilket innebär att *analys av data* som Bryman (2001:78) tar upp som en mycket viktig punkt i den kvantitativa arbetsprocessen inte kunde utföras i fulla drag. Exempelvis hade vi hoppats på att enkätundersökningen skulle åskådliggöra eventuella skillnader/ likheter mellan de olika kommunernas företag. Nu visualiserades istället en generell bild då den svarande populationen per kommun var för liten.

Användandet av både kvalitativa och kvantitativa metoder tycker vi var fördelaktigt i arbetsprocessen. Vi anser att de kan fungera som bra komplement till varandra om det som i vårt fall handlade om att samla information från populationer av olika karaktär. Det hade varit en omöjlighet att anamma en kvalitativ metod för att få företagets bild av ämnet, likväl hade den kvantitativa metoden inte passat lika bra för att få kommunernas syn på ämnesområdet. Likt Grängsjö (1998:70) så menar vi att problemet med metodval, kvalitativa eller kvantitativa inte är det största hotet. Faran är att fastna i uppfattningen om att någon metod är den rätta! Genom att vi valde två metoder kunde vi koppla tolkningar (kvalitativa) till faktiska siffror (kvantitativa). Användandet av de två metoderna innebar också en trygghet för oss då vi inte blev lika känsliga för om en av undersökningarna fallerade totalt.

## **2.7 Bearbetning och Analys**

Bearbetningen av data som framkommit under de olika intervjuerna respektive enkätundersökning skedde under drygt 10 dagars tid. Här transkriberades och tolkades materialet. Det första vi gjorde var att genomföra en form av öppen kodning, för att få en översikt av vad de olika intervjuerna handlade om, fanns det något som hörde ihop? Efter att vi gjort detta på egen hand satte vi oss tillsammans för att se vad som var viktigt och om vi kunde urskilja något tydligt mönster. Slutligen kopplade vi svaren till de olika teoretiska resonemangen. Teorier och övrigt material sammansvetsades därpå i de olika frågeställningarna för att få fram det väsentliga från de båda delarna i analysen.

### 3. Teoretisk referensram

*Detta kapitel behandlar det teoretiska ramverk som hänger samman med vårt syfte och frågeställning. Teorin ligger också till grund för uppsatsens analys. I avsnittet belyses tidigare forskning inom området för platsutveckling, samarbete, nätverk och coopetition. Gemensamt för dessa är att det inte finns någon direkt huvudteori, varpå vi kommer att redogöra för olika forskares synpunkter inom respektive område.*

---

#### 3.1 Platsutveckling

En rad författare och forskare har under åren beskrivit platsmarknadsföring (till exempel Kotler et al. 1993, Ward 1998, Thufvesson 2006). Platsmarknadsföringsbegreppet har blivit ett begrepp som många enbart förknippar med marknadsföring av en plats (Thufvesson 2006:7), men begreppet omfattar även ekonomiska och personella resurser som används för att attrahera människor till en plats (Friedrich Grängsjö 2001:31). För att undkomma denna vilseledning anges ibland platsutveckling (Thufvesson 2006:7, Thufvesson 2009:13). Andra forskare menar idag att platsmarknadsföringen/ platsutvecklingen håller på att bli mer sofistikerad och pratar därför istället om *place branding* - platsens varumärke (Kavaratzis 2009:26, Harmaakorpi et. al 2008:170, Caldwell et. al. 2004:51). Ett varumärke förklaras av De Chernatony & McDonald (2001) som: *en identifierbar produkt, service, person eller plats, som ger köparen eller användaren ökat mervärde och samtidigt motsvarar deras behov* (vår översättning). Viktigt är dock att skilja mellan marknadsföring av platsen som produkt och en enskild produkt på destinationen då det ibland är svårt att marknadsföra något som är gemensam egendom (Friedrich Grängsjö 2001:32). Kotler et al. (1993:33ff) och Thufvesson (2009:73) menar däremot att en gemensam egendom likt infrastruktur är en av de mest populära faktorerna att belysa i marknadsföringen.

Syftet med *place branding* är att öka attraktiviteten av en plats (Harmaakorpi et al 2008:170) och genom att kombinera resurser på rätt sätt kan platser kännas intressantare, attraktivare eller större än vad de borde vara (Thufvesson 2009:27). En rad forskare som behandlat platsutveckling tar upp en grundformel med fyra olika steg (ex. Kotler et al. 1999). Den första

handlar om att attrahera människor till platsen. Centralt här är att platsens kvaliteter framhålls, kommuniceras och marknadsförs. Steg nummer två är att få de besökande att stanna längre. Här räknas allt från att få besökare att stanna några extra timmar, till att få de att återkomma en annan gång. Nummer tre är att få människorna som både besöker och bor på platsen att spendera/ investera mer. Det sista steget handlar om att samtliga, både besökare och invånare ska ta väl hand om platsen. Genom att arbeta med dessa steg kan platsen förbättra olika delar. Samtidigt påpekar Kotler et al (1999) och Thufvesson (2009:17ff) vikten av att de olika stegen hänger samman och att de i någon form balanseras mot varandra. I tillägg till detta föreslår Thufvesson (2009) att platser, i jakten på sin identitet, kan ställa sig frågorna; vad har vi, vilka vill vi locka, vad har andra? Med hjälp av dessa teoretiska verktyg söker vi få en bild av vad som görs inom HBR angående det strategiska arbete rörande regionens platsutveckling.

För att ha en tydlig strategi menar Kotler et al. (1993:22) att det är viktigt att avgöra vilken målgrupp som är intressant, varefter en närmare definition av den valda kategorin är nödvändig. Enligt Kotler kan platser attrahera fyra olika målgrupper; besökare, boende, företag och slutligen exportmarknader (Kotler et al. 1993:23ff). När den primära målgruppen är vald är det viktigt att platsen hela tiden utvecklas så att den inte uppfattas som statisk. Genom att etablera information, planering och kontrollsystem kan platser, genom att övervaka de förändringar som sker i omvärlden, snabbare anpassa sig (Kotler et al. 1993:80). Thufvesson (2009:22) menar samtidigt att platser som lyckas bättre än genomsnittet är de där politiker i olika läger inte ändrar färdriktning radikalt. Kotler et al. (1993:40) påpekar vikten av en balans mellan de offentliga och de privata aktörerna då de offentliga aktörerna har en helhetsbild och kunskapen över ett brett område, medans de privata har kapital och förmågan att agera snabbt (Thufvesson 2007:133). Platser kan således inkludera dess aktörer i utvecklingen av platsen i största möjliga mån (Friedrich Grängsjö 2001:36). En förutsättning för att detta ska vara möjlig är dock att platser först ser hur den önskade målgruppen tänker; vad är de ute efter (Thufvesson 2009:20)? Genom att etablera en form av planeringsgrupp med boende, affärsmän och lokala och regionala politiker kan detta bli möjligt (Kotler et al. 1993:18). Människor får på så sätt kunskap inom andra yrkesområden och problemet att människor tenderar att bli endimensionella, de ser bara till sitt eget arbete, eller den egna yrkesgruppens intresse, kan undgås (Thufvesson 2009:29).

En faktor som kan påverka hur människor förflyttar sig beskriver Söderlind (1998) som funktionsskugga. Detta innebär att samhällen eller stadsdelar har ett mindre utbud än vad de borde ha på grund av att de ligger för nära *starkare* platser, med ett stort utbud av detaljhandel, restauranger etcetera (Söderlind 1998). För att undgå detta kan platser nischas sig (Kotler et al. 1993:78), ett annat kan vara att samarbeta och ingå i strategiska allianser (Ward 1998).

### 3.2 Samarbete

Samarbete kan utföras i många olika former. Därför finns också många uppfattningar om vad begreppet innefattar. För att förtydliga vår användning av begreppet i denna uppsats belyser vi här några ståndpunkter för vad som kännetecknar ett samarbete.

Begreppet beskrivs enklast enligt följande: *arbete som bedrivs av två eller flera tillsammans med ett gemensamt syfte* (NE 2010). Men begreppet samarbete, vikten av det och vad det står för är mer komplext än så. Terry et al. (1998) menar att samarbete är en förutsättning för att nå förbättring och vidareutvecklar ovan nämnda definition. De menar att samarbete lättare uppstår om aktörerna kan uppnå gemensam nytta (Terry et al. 1998:1004). Om samarbetet dessutom kännetecknas av en säker atmosfär, där aktörernas synpunkter blir hörda på lika villkor och där det finns utrymme till förhandling, finns goda möjligheter att syftet uppnås (Terry et al. 1998:1005ff). Interaktion mellan aktörerna är enligt Terry et al. (1998:1007) av stor vikt för samarbetets utveckling. Samarbete, där människor och företag träffas för att utbyta kunskap och erfarenheter inom en region, i syfte att uppnå gemensamma mervärden kallas ofta för nätverk. Då de kan anta många olika former försöker vi i följande avsnitt förtydliga nätverkets struktur samt dess nytta.

### 3.3 Nätverk

Ett nätverk kan vara svårt att definiera då många forskare ser på nätverk och dess teoretiska aspekter med olika ögon (ex. Alm 1996, Scott, Baggio och Cooper 2008, Friedrich Grängsjö 2001). Detta har inneburit att den litteratur som publicerats skiljer sig ifrån varandra. Det finns alltså många perspektiv, tankar och uppfattningar kring begreppet nätverk men väldigt lite av materialet är av konkret karaktär. Detta problem grundar sig i att det inte finns någon grundläggande skola som behandlat teorin i samma utsträckning som många andra begrepp (Gustavsen 1997:11ff).

#### 3.3.1 Syftet med nätverk

Gemensamt i forskningen som belyser nätverk och dess syfte är att de aktörer som verkar inom det specifika nätverket utbyter information, flöden och kunskap med varandra vilket genererar i förhöjd tilltro samtidigt som kontakten ökar och blir starkare. Om man bryter ner nätverket och fokuserar på varje enskild aktör så handlar begreppet om att nå mål som inte går att infria utan att inleda samarbete med andra aktörer (Gustavsen 1997:21). Olika former av resurser, som exempelvis tyst kunskap (Scott et al 2008:42), sprids därigenom lättare inom nätverket. Syftet med detta är att kunna erbjuda en attraktivare och mer konkurrenskraftig produkt.

Nätverk är en aktivitet som kräver en insats och på så sätt tar energi, men om de inblandade gemensamt delar på detta energiläckage, genom att exempelvis investera lika mycket resurser och kapital, så uppstår det också energi i nätverket (Alm 1996:13). Om den energi och nytta som då uppstår motsvarar och överstiger den energi som krävs för att upprätta nätverket, så har ett nätverk bildats. Om nyttan däremot är mindre än den energi som behövs för att skapa nätverket, blir det dock svårt att behålla medlemmarna vilket till slut gör att nätverket urholkas (Alm 1996:175ff). Under tidens gång har teorierna kring nätverk utvecklats från att vara grundade på matematiska analyser till att nu också involvera analyser som är mer socialt inriktade. Mer konkret grundar sig de matematiska analyserna på resultat och data från formler och tabeller medan de socialt inriktade analyserna mer behandlar de relationer som uppstår när människor, företag och noder samverkar. Genom att innefatta och stimulera båda dessa former av analyser skapas en rättvis bild av ett nätverk och dess främsta komponenter (Scott et al 2008:8ff). I vårt fall är vi framförallt intresserade av de mervärden i ett nätverk



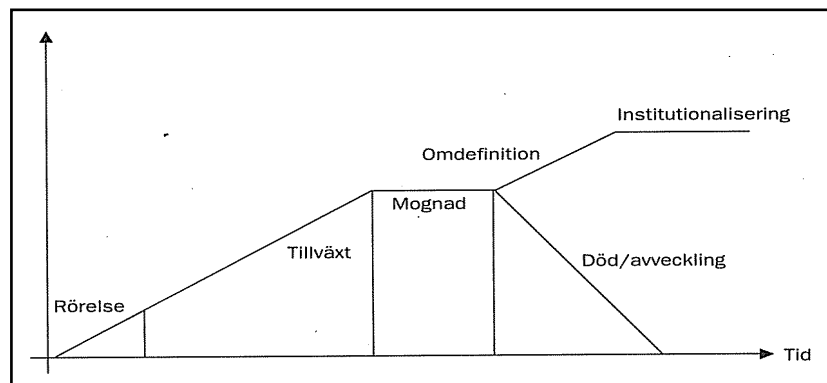
som belyser och innefattar sociala relationer och samarbeten då dessa mer berör uppsatsens syfte.

De aktörer som ingår i ett nätverk kan enligt Scott et al (2008:2) kallas för noder. Processen innan, under och efter att dessa noder utbyter information och resurser med varandra, samt dynamiken som uppstår i dessa noders relationer, är några av de huvudområden som forskarna fokuserar på (Alm 1996:159ff). En av anledningarna till att nätverk, och vikten av dem, blivit allt mer populärt i modern tid är den ökade globaliseringen som har inneburit att relationer och samarbete utan större problem kunnat förverkligas över de geografiska så väl som de kulturella gränserna (Scott et al 2008:3). Enligt Friedrich Grängsjö (2001:41) finns det tre specifika anledningar till att nätverksperspektivet blivit så aktuellt. Dessa belyser bland annat det faktum att allt fler strävar efter att skapa relationer genom nätverk med ömsesidig nytta som slutresultat. De tar också upp att vi genomgår och står inför en teknisk utveckling som har inneburit att företag kan kommunicera med andra företag. Detta har i sin tur resulterat i att det blivit lättare att samarbeta vilket är en förutsättning om ett nätverk ska kunna skapas. Slutligen nämns också att diskussionen kring nätverk blivit allt mer etablerad inom vetenskapen och allt fler former av litteratur behandlar och konkretiserar nätverkstanken i olika former. På grund av ovanstående händelseförlopp så har intresset kring nätverksteorin eskalerat (Scott et al 2008:12-13).

### 3.3.1 Nätverkets livscykel

Enligt Alm (1996:177ff) går ett nätverk igenom en cykel av fyra olika faser. Den första fasen, *Nätverkets födelse*, som startar då initiativtagare börjar höra sig för om det finns andra intressenter som skulle tänkas vara intresserade av att upprätta ett nätverk. *Nätverkets tillväxt* är den andra fasen och tar vid då medlemsskaran börjar växa samtidigt som de aktiviteter, som krävs för att uppnå de gemensamma målen, börjar ta fart. Den tredje fasen, *Nätverkets mognad*, nås när medlemmarna har hittat sina respektive platser i nätverket. Allt mindre medlemmar rekryteras dessutom då till nätverket. Den fjärde och sista av de fyra faserna, *Nätverkets död*, blir verklighet antingen då nätverket tjänat sitt syfte eller när man inom nätverket kommer fram till nya mål och visioner. Alm (1996) nämner också att nätverk kan genomgå ytterligare en fas, med namnet *institutionaliseringen*, som innebär att nätverket omdefinieras och lever vidare även efter att målen uppnåtts. Nätverkets livscykel hjälper oss att få en uppfattning om i vilken fas ett nätverk befinner sig. På så sätt är det enklare att

förhålla sig till annalkande utmaningar, då man mer tydligt vet vilka sorters problem som normalt sätt uppstår i de olika faserna.



Figur 1. Nätverkets livscykel (Alm 1996:177)

Om ett nätverk ska fungera på ett optimalt sätt krävs det att de utbyten och flöden (till exempel information, kunskap och resurser) som ständigt cirkulerar och närvarar i nätverket, sker på ett så ömsesidigt sätt som möjligt. Annars bildas det en slags obalans där mindre trevliga händelse scenarion, som exempelvis opportunist, kan uppstå. Detta innebär att någon/några av medlemmarna i nätverket deltar och utnyttjar fördelarna med ett nätverk utan att själv/själva bidra med sina resurser (Marzano i Scott et al 2008:133). För att motverka detta krävs det att nätverket innehåller en viss styrning som säkerställer att alla medlemmar arbetar under samma premisser. De kan vara allt från politiska och sociologiska, i form av exempelvis de verkställande inom kommunen, till sådana som består av lite mer ekonomisk karaktär (Bohlin & Elbe 2007:221). Om nätverket inte upprättas på lika villkor för medlemmarna kan de resurser och kompetenser som medlemmarna besitter bli ojämnt fördelade vilket skapar obalans. Detta innebär att nätverkets sammansättning och täthet blir svagare, vilket exempelvis kan bli en effekt av att vissa av de inblandade inte litar på varandra, då vissa av medlemmarna har mer att säga till om än andra (Alm 1996:169).

### 3.3.2 Styrning

Begreppet *governance* är en form av styrning vars syfte bland annat är att skapa ordning och rättvisa i nätverket. Exempelvis är en av grundtankarna att aktörerna som ingår och berörs av nätverket utbyter information och resurser med varandra på ett så ömsesidigt sätt som möjligt. På så sätt är alla relationer upprättade efter rättvisa villkor (Jones et al. 1997:914).

Denna form av styrning sker genom aktiviteter av sociala, politiska och administrativa aktörer vars främsta uppgift är att skapa en så rättvis och värdeskapande omgivning som möjligt (Dredge och Pforr i Scott et al 2008:68). Denna styrningsform belyser inte bara de mer kvantitativa förutsättningarna i relation till governance som exempelvis transaktionskostnader och andra mer ekonomiskt inriktade parametrar, utan går även djupare in i nätverkets beståndsdelar och integrerar på så sätt den sociala kontexten tillsammans med de lite mer ekonomiska faktorerna. Exempel på denna form av beståndsdelar kan vara relationer och gemenskap (Jones et al. 1997:912ff). Alm (1996:168) påpekar i tillägg till detta att styrningen inom ett nätverk kan anta en kollektiv form, om aktörerna i nätverket förespråkar gemensam styrning före en ensamt drivande part. Utan styrning uppstår risken att de olika relationerna och de samarbeten som påbörjats endast kommer att verka på tillfällig basis (Gomes-Casseres 1994:66). Det är väsentligt att de som är verksamma och styr i den region där nätverket finns, inser vikten av och det positiva med att ingå i nätverk. För kommuner och liknande organ skapar nätverket ingen direkt vinst av påtaglig karaktär, utan det är istället olika mervärden, vilka uppstår i och med att aktörerna samverkar, som är intressanta. Denna generösa inställning från kommuner och styrande organ bidrar till ett gott rykte vilket exempelvis innebär att platsens identitet, då utomstående ser platsen som någonting välfungerande, förstärks (Jones et al. 1997:932-933). Andra långsiktiga mervärden som kan uppstå är ökade arbetstillfällen i och med att fler aktörer etablerar sig på plats. Ökade skatteintäkter och bättre underhåll av infrastrukturen är andra faktorer som är värda att belysa (Friedrich Grängsjö 2001:31).

En enskild organisation kan ha svårigheter med att förutse hur framtiden och dess utmaningar kommer att te sig. Ett väl fungerande nätverk är en försäkring som hjälper deltagarna att stå bättre rustade inför kommande uppgifter (Jones et al. 1997:918). Dessutom minskar riskerna radikalt i och med att fler parter är delaktiga vilket innebär att större investeringar inom regionen kan förverkligas. Genom att medlemmarna slår ihop sina resurser effektiviserar de arbetsprocessen då exempelvis färre beslut måste fattas vilket resulterar i att tid och resurser sparas, vilket kan generera skalfördelar. För HBR kan detta exempelvis innebära att de genomsnittliga kostnader som uppstår i samband med att ett företag etablerar sig i regionen kan minskas. (Friedrich Grängsjö 2001:43)

### 3.4 Coopetition

Samtidigt som aktörer i nätverk samarbetar kan de dock fortfarande vara konkurrenter (Jones et al. 1997:916). Många av de deltagare som väljer att ingå i nätverk gör det på grund av möjligheten att ta del av sina konkurrenters unika fördelar och resurser. Redan år 1989 menade Hamel et al. att samarbete mellan konkurrenter är mode (Hamel et al. 1989:190ff). För att få en vidare förståelse av samarbete mellan konkurrenter kommer begreppet *coopetition* belysas. Bengtsson och Kock (2000:412) definierar begreppet som: *.../ relationen som uppstår när två firmor samarbetar inom vissa aktiviteter, så som i en strategisk allians, och på samma gång konkurrerar med andra aktiviteter .../*. Zineldin (2004:782) går djupare in på själva begreppet och menar att *coopetition* är:

En pågående relation mellan olika oberoende organisationer som samarbetar samtidigt som de konkurrerar med varandra. De har gemensamma visioner och mål *.../* Relationen kan vara allt från en handskakning till licensiering *.../* Deltagarna har möjlighet och är villig att samarbeta och konkurrera med varandra under förutsättningen av samma förpliktelser och tillit, och ömsesidigt delande av information, risker och belöning *.../*

Coopetition handlar bland annat om att skapa gemensamma utbyten och mervärde (Zineldin 2004:780), där en del samarbetspartners väljs utifrån de möjligheter de kan ge i framtiden snarare än vad de genererar idag (Moss Kanter 2000:102). Inom gruppen för *coopetition* finns företag med olika storlek och olika fokus, men samtidigt är det viktigt att samtliga inom gruppen uppfyller sina roller inom ramen för samarbetet (Gomes-Casseres 2000:62). En förutsättning för *coopetition* är att företag måste lita på varandra, men samtidigt är konkurrens nödvändigt för att nätverket ska bli effektivt (Bengtsson & Kock 2000:414). Här menar Bengtsson och Kock (2000:421) och Das et. al (2000:86) att det är de unika resurserna som bidrar till konkurrensen, men samtidigt anser Bengtsson och Kock att andra unika resurser utvecklar båda parter parallellt. I enighet med Friedrich Grängsjö (2001:24) kan alltså samarbete och konkurrens ske vertikalt och/ eller horisontellt på olika nivåer. Där vertikalt kan vara samarbete och konkurrens mellan till exempel leverantörer och återförsäljare, anställd och chef, kommun och landsting. Det horisontella planet avser istället samarbete och konkurrens mellan företag i samma tillverknings- eller försäljningsled. Då vi analyserar de olika aktörernas (kommunernas) roll inom HBR kommer vi att utgå utifrån

ovanstående diskussion kring coopetition. Med denna teoretiska bas som verktyg hoppas vi kunna urskilja kommunernas samarbets- så väl som konkurrenssituation.

### **3.4.1 Finns där något att vinna?**

Fördelarna med att ingå i coopetition är många, åtminstone om man får tro de forskare och författare som behandlar detta område. Olika forskare belyser olika saker som de huvudsakliga syftet för att ingå i denna form av samarbete. Zineldin (2004:781ff) anser att coopetition ger ökad möjlighet att ta risker samtidigt som kunskapsdelningen intensifieras. Hamel et al. (1989:196) anser istället att det primära syftet med att samarbeta är att förutspå hur dina konkurrenter kommer att agera. Zineldin (2004) menar även att coopetition bidrar till att företag/ platser agerar proaktivt i produkt/ platsutvecklingen och en form av hälsosam konkurrens uppstår. Bengtsson och Kock (2000:412) menar att det positiva med detta utbyte bland annat är att man kompletterar varandra, med allt från teknologi till kunskap, vilket i förlängningen kan bidra till att kortsiktiga mål så som minskade kostnader kan infrias. De långsiktiga målen bidrar istället till ökad kunskap, trygghet och bättre relationer (Das et al. 2000:87ff). Samtidigt menar Bengtsson & Kock (2000) att de horisontella relationer som finns inom ramen för ett samarbete ofta är informella och osynliga, vilket innebär att människor utanför relationen ofta inte känner till den.

### **3.4.2 Finns där något att förlora?**

En av svårigheterna inom coopetition är att partners inte litar på varandra. För att få parterna att lita på varandra menar Zineldin (2004:784) att ett längre samarbete måste upprättas. Bengtsson och Kock (2000:412ff) anser i likhet med Zineldin (2004) att kontroll och makt är en av de svåra aspekterna att hantera. Därför är det viktigt att det även finns en balans mellan flexibilitet och kontroll inom det strategiska arbetet. Flexibiliteten bidrar till relationens svängrum, parterna får en chans att utvecklas samtidigt är kontroll nödvändigt så att parterna vet åt vilken riktning det strategiska arbetet ska fortskrida (Das et al. 2000:86ff). Enligt Gomes-Casseres (2000:72) är den stora risken därför att allianser kan bli toppstyrda. Detta uppstår framförallt i nystartandet av allianser då flera olika partners ska konsulteras men även när fler medlemmar ansluts till alliansen (Gomes-Casseres 2000:72). Moss Kanter (2000:104)

menar i tillägg till detta att människor längre ner i organisationen inte förstår varför man samarbetar. Moss Kanter (2000:104) tar upp fyra olika problem: Det *första* handlar om att människor i en annan position än chefen inte känner samma samband och attraktion gentemot det andra företaget/ företagen. Faktor *två* handlar om att människor längre ner i organisationen inte har samma erfarenhet av att arbeta med människor med en annan företagsstruktur. Det *tredje* problemet är att enbart ett fåtal arbetar med relationer på fulltid. Det *sista* problemet som Moss Kanter (2000) belyser är att chefer högt upp i hierarkin kanske inte helt överrensstämmer med högsta chefs ambitioner och mål vilket bidrar till att de istället försvagar relationen. Denna teoretiska diskussion om styrning och mål inom nätverket kommer att fungera som ett bra verktyg i analysen av aktörerna inom HBR.

En av de stora nackdelarna är därför att coopetition är väldigt resurskrävande, både vad det gäller monetära termer men även vad gäller tid och personella resurser (Zineldin 2004:787). Zineldin (2004) anser också att maktkonflikter är vanligt förekommande samt att en risk finns att ett företag kan bli för beroende av en andra part. Moss Kanter (2000:105) menar att den vanligaste konflikten inom ramen för coopetition är pengar. Författarna åskådliggör också att olikheter mellan partners inte bara försvinner på grund av att man ingår i en allians, det viktiga är istället att parterna är medvetna om varandras olikheter.

### **3.4.3 Hur fungerar kombinationen av konkurrens och samarbete?**

För att underlätta coopetition försöker partners enligt Bengtsson och Kock (2000:420) skilja på konkurrens och samarbete. Aktörerna konkurrerar därför nära kund och samarbetar följaktligen långt från kund. Dessutom menar de att konkurrens och samarbete är olika i naturen och därför måste styras på olika sätt i till exempel avdelningar och det är först när detta är gjort som en relation blir möjlig (Bengtsson & Kock 2000:412). Aktörer inom en allians (coopetition) har också olika uppfattning om var linjen ska dras när det blir för mycket konkurrens. Därför måste alliansen ha någon form av övervakning, genom till exempel en styrgrupp, som säkerställer att aktörerna följer samarbetets gemensamma mål och inte enbart handlar i eget intresse. (Gomes-Casseres 2000:66). Hur en relation sedan artar sig grundas också på avståndet mellan konkurrenterna samt motivet för själva samarbetet (Bengtsson & Kock 2000:413). Enligt Moss Kanter (2000) måste samtliga inom en relation ha en röst som

förtjänar att bli hörd. *Respekt som bygger förtroende börjar med att man tänker att alla är likar* (Moss Kanter 2000:105).

Förutsättningar för ett bra samarbete inom coopetition beskrivs av Moss Kanter (2000:99), där både lärare och elever är partners, att ingen kan komma lika långt utan den andres hjälp och att man inte ska missbruka den andres information. Därutöver menar Moss Kanter (2000:103) att för att en relation ska bli på riktigt måste parterna ingå i olika löften. Det första handlar om att hitta en gemensam aktivitet där de måste lära sig att samarbeta. Det andra löftet innebär att samarbetet ska innehålla olika utbyten så som personell och ömsesidig värdeökning. Därefter ska löftena innehålla tydliga riktlinjer/ regler så parterna fortfarande kan arbeta självständigt (Moss Kanter 2000:103). Eller för att beskriva det med andra ord (Moss Kanter 2000:99): *Relationen mellan företag börjar, växer och utvecklas - eller misslyckas - mycket likt relationen mellan människor.*

## 4. Empiri

*I följande avsnitt kommer vi att redogöra för kommunernas synpunkter på ämnet i fråga. Respondenternas svar, från de kvalitativa intervjuerna, kommer att sammanfattas till en gemensam redovisning av samarbetet inom HBR ur kommunernas perspektiv. När enkätundersökningarna nämns kommer även synpunkter från företagen att belysas.*

---

### 4.1 Kommunernas arbete

Under intervjuerna med våra respondenter kunde vi se några tydliga drag gällande vad kommunerna inom HBR gör tillsammans för att öka samarbetet, hur de hanterar den interna konkurrenssituationen samt hur detta i förlängningen påverkar regionens attraktivitet. Diskussionerna återkom till huvudområdena; ett gemensamt varumärke för HBR, kombineringen av resurser samt delandet av kunskap mellan kommunerna. Dessa tre områden menade respondenterna som betydande för regionens förmåga att utöva ett gott samarbete.

I samband med att HBR bildats 2010 har diskussionen rörande regionens gemensamma varumärke dragit igång. Samtliga respondenter menar att ett starkt varumärke för regionen har betydelse för dess förmåga att öka attraktiviteten men framförallt kännedomen om HBR. Peter Nyström (2010-05-18), näringslivsansvarig för Höganäs kommun säger att:

HBR ett nytt varumärke som vi skal bygga /.../ men största ortens namn som samlingsnamn har vi slutit upp runt, sen är detta ju lite som ”ryska dockor”, inne i HBR-dockan finns 10 mer eller mindre starka varumärken och HBR omsluts av Öresundsregionen /.../, som omsluts av Europa.

Med hjälp av detta gemensamma varumärke hoppas kommunerna underlätta för personer och aktörer som inte är verksamma inom regionen idag. Samtidigt är respondenterna eniga om att de mindre kommunerna inom HBR gynnas av det gemensamma varumärket då de lättare får utomstående ögon på sig. Kommunerna arbetar idag med en övergripande plan för att öka tydligheten gentemot privatpersoner och företag i syfte att uppnå detta. För att stärka varumärket arbetar de även för att ge företagen bästa möjliga service, då företagen i



förlängningen väntas prata gott om regionen och på så sätt agera marknadsförare. Ett steg i att försöka uppnå detta är etableringen av den näringslivsbutik<sup>3</sup> som finns i Helsingborg. Butikens syfte är att kunna erbjuda företag god service genom att hjälpa företaget att snabbare och smidigare komma i kontakt med rätt person för att kunna etablera eller utveckla sin verksamhet. Utöver detta arbete träffas de olika näringslivsansvariga för varje kommun med jämna mellanrum för att planera och utveckla samarbetet. För att ytterligare profilera sig och stärka varumärket arbetar kommunerna inom HBR för att göra regionen ledande inom logistik.

Kommunerna inom HBR delar kunskap med varandra genom att till exempel ta nytta av varandras resurser, kompetenser och kunskap. Detta visas bland annat genom Johnsons (2010-04-29), näringslivsansvarig i Ängelhoms kommun, uttalande att: *istället för att uppfinna hjulet 10 gånger kan vi lära av varandra*. Lindberg (2010-04-28) är inne på samma spår och säger, när vi diskuterar Åstorps intressen inom HBR: *Jag är anställd av Åstorps kommun men måste ha regiontänkandet med mig hela tiden*. Han menar att kommunerna genom att kombinera olika resurser kan erbjuda ett *smörgårdsbord* av möjligheter, som inte är möjligt på egen hand. Samtidigt säger Mohlkert (2010-05-04), näringslivsansvarig Helsingborg kommun; *Vi måste ju tävla lite mot varandra också! För annars blir vi ju inte bättre*. Viljan att samarbeta grundar sig i att kommunerna tillsammans vill uppnå något som de på egen hand har svårt att genomföra. Vår uppfattning, utifrån respondenternas svar, är att det är viktigt att alla kommuner inom HBR är aktiva och bidrar till regionens tillväxt. För att underlätta detta har kommunerna börjat släppa på sitt revirtänk och de rekommenderar nu även de andra kommunerna inom HBR, om de själva inte anser sig vara optimala för den aktuella företagsetableringen. Detta medför att en gemensam syn på att all form av nyetablering gynnar hela regionen, oberoende av om det handlar om egenföretagare eller stora nationella företag inom varierande områden. Här igenom erbjuds nya arbetstillfällen inom regionen och skatteintäkterna ökar.

Tillsammans arbetar också kommunerna med en gemensam vision om att bli ledande inom logistik. Detta sker främst i form av forskning och andra logistiksatsningar inom regionens infrastruktur. HBR stödjer bland annat en del forskningsprojekt, som till exempel

---

<sup>3</sup> Butiken där HBR:s näringslivsservice utgår från, baserad i Helsingborg. Hit vänder sig företagare som har frågor som rör dennes verksamhet inom HBR.

logistikutbildningen på Service Management på Campus Helsingborg. Andra satsningar är arbetet för en fast förbindelse mellan Helsingborg- Helsingör, byggandet av tunneln genom Hallandsåsen, samt utbyggnaden av järnvägen i stort. Genom att försöka skapa ett kluster<sup>4</sup> inom logistik hoppas de kunna uppmuntra till fler företagsetableringar och därigenom öka tillväxten i regionen. Kommunerna söker genom satsningarna olika möjligheter att profilera och särskilja HBR gentemot närliggande regioner.

Det finns inga bestämmelser om i hur stor grad samarbete skall utföras eller hur kunskap skall delas mellan de tio kommunerna inom HBR. Det finns heller inga förpliktelser att kommunerna måste engagera sig i samtliga frågor som berörs inom samarbetet. De kommuner som har ett gemensamt intresse inom olika frågor samarbetar och delar med sig av resurser efter egen förmåga. Samarbetet yttrar sig oftast i att de nyckelpersoner som arbetar med likartade frågor, inom de olika kommunerna, för en dialog och delar med sig av kunskaper och erfarenheter, som ger snabbare och bättre resultat. Självfallet är kommunerna fortfarande konkurrenter, men de ser hellre att företagsetableringen sker inom HBR istället för i en annan region. Inom samarbetet agerar de olika kommunerna utifrån gemensamt uppsatta verksamhetsmål. Alla har dock möjlighet att utföra sitt arbete efter egna beslut, så länge de gemensamma verksamhetsmålen eftersträvas. Genom denna flexibla inställning till samarbetet agerar kommunerna också självständigt, vilket medför att de lättare kan se till varje företags behov.

Förhoppningen med samarbetet är även, förutom att regionen ska bli mer attraktiv, att den kunskap som genereras genom samarbetet, i förlängningen skall bidra till mervärden för företagen. Respondenterna understryker vikten av att få företagen inom regionen att uppmuntra till samarbete. För att underlätta detta arbetar kommunerna med att skapa arenor där företagen kan träffas, utbyta erfarenheter och nätverka. Dessa arenor kan yttra sig exempelvis i form av näringslivsfrukostar, där representanter från företag, kommun och studenter träffas en gång i veckan för att utbyta erfarenheter och idéer. Ett annat exempel på HBRs arbete med att skapa mötesplatser är byggandet av Helsingborg Arena samt kongresscentret Saltkristallerna, där större konferenser, mässor och konvent kommer att kunna genomföras både sporadiskt och mera regelbundet.

---

<sup>4</sup> Kluster består av koncentrationer av likartade företag i ett geografiskt område som på ett eller annat sätt är sammankopplade till varandra (Halléncreutz 2004:36).

Förutom syftet att stärka relationen mellan kommun och företag inom regionen, ses HBR även som en del i arbetet för att skapa ökad tydlighet och större attraktionskraft, gentemot aktörer som är verksamma utanför regionen. HBR attrahera företag till regionen genom att tydligt förmedla de möjligheter som finns inom regionens olika kommuner, inte bara gällande bredare kontaktnät utan också inom områden som till exempel nyetableringar och mark till nybyggnationer. Tillsammans presenterar de tio kommunerna ett gemensamt paket av alternativ och möjligheter, som var kommun för sig inte skulle kunna erbjuda på egen hand.

## 4.2 Företagens enkätsvar

Utifrån vår enkätundersökning där 57 företag från olika delar av HBR svarade kunde vi utläsa att cirka 60% av de svarande hade 0-4 anställda, vilket tyder på att merparten av de svarande var småföretag. Flest svar fick vi från Höganäs, 12 stycken och minst från Åstorp, 5 stycken. Av de 57 svarande kände 25 % av företagen till HBR medan 75% inte gjorde det. Den främsta anledningen till den geografiska placeringen på företaget grundade sig på bostad följt av strategiskt läge. Det som även gick att utläsa var att 48 % av 52 svarande företag var intresserade av att utveckla HBR medan 52 % inte var det.

## 5. Analys

*Kapitlet behandlar det resultat som framkommit utifrån det empiriska materialet. Resultatet kommer att tolkas och knyts an till den teoretiska referensramen. I analysen kommer det även ges utrymme för alternativa tolkningar.*

---

### 5.1 Attraktivitet genom ett starkt varumärke

Inom HBR kan det ses en tydlig strävan mot att stärka och utveckla regionens gemensamma varumärke. Detta sker bland annat genom att säga nej etableringar som inte anses stämma överrens med regionen och dess varumärke (jfr. Kotler et al. 1993:23ff). Regionen strävar, via bl.a. profilering inom logistik, mot gemensamma mål och visioner för såväl egenföretagare som stora nationella företag, inom varierande områden. Denna profilering i form av forskning inom området, samt utvecklad infrastruktur inom regionen, är attraktivt för företagen då de får goda möjligheter till logistiska transportlösningar samt arbetskraft via goda pendlingsmöjligheter (jfr. Thufvesson 2009:73). I tillägg till detta belyser Thufvesson (2007:102) att det strategiska läget i Öresund och Skåne bidrar till att skapa naturliga förutsättningar för regionen. Satsningar inom logistik tyder på att regionens varumärke stärks då företagen, som ovan nämt, upplever mervärden i form av tillgängliga transporter och arbetskraftsmöjligheter, men också behovsuppfyllelse gällande bredare kontaktnät, nyetablering och mark till nybyggnationer (jfr. De Charnatony & McDonald, 2001). Syftet med HBR's gemensamma varumärke och satsningar på logistik är att det ska bildas ett kluster inom regionen. Men Kotler (et al 1993:106) belyser dock att en väl utbyggd infrastruktur inte nödvändigtvis leder till tillväxt, men att frånvaron av den är ett stort hinder för utvecklingen. Utifrån Kotlers tes finns alltså risken att regionens mål inte uppnås, även om HBR tillhandahåller en rad verktyg för att underlätta och skapa förutsättningar för att på flera sätt attrahera olika företag. Då kluster ofta växer fram organiskt är vi tveksamma till att det kan skapas utifrån ett teoretiskt konstruerat beslut. Däremot tror vi att arbetet för att ge bästa möjliga förutsättningar till att det skapas, är rätt väg att gå.

Ett annat exempel i regionens varumärkesbyggande är näringslivsbutiken i Helsingborg. I

denna butik träffar företagen representanter från HBR för att diskutera frågor rörande företagets verksamhet, exempelvis utbyggnationer och nyetableringar. Denna dialog mellan kommun och företag kan ses som ett resultat av HBRs satsning på ökad tydlighet mot kund. Den ökade interaktionen mellan företagen och kommunen resulterar i att kommunerna stärker sin kompetens inom både privata och offentliga områden (jfr. Kotler et al. 1993:40). Vi menar att det här kan finnas en risk att regionen får utökad kontroll vilket kan bidra till att kunskapen och kontakten med företagen längre från Helsingborg blir lidande av en allt för standardiserad verksamhet. Eftersom att en enhet (Näringslivsbutiken) nu skall möta kunder som tidigare bemöttes av tio olika enheter, riskerar kontakten mellan kommun och företag att bli sämre. Detta på grund av att kontakten med företagen i allt större utsträckning blir centraliserad och att kommunens representant således hamnar längre bort från det område som frågan berör, än vad som var fallet när varje kommun hanterade liknande ärenden var för sig.

I regionens platsutveckling syns dess strävan mot högre attraktivitet i många av de nybyggnationer som sker inom regionen, exempelvis Saltkristallerna och Helsingborgs Arena (jfr. Harmaakorpi et al 2008:170). Nybyggnationer av denna karaktär tyder på att regionen vill ha fler attraktiva mötesplatser, som stärker deras varumärke. Med en ökad möjlighet att ta emot allt fler personer via event och konferenser ökar spridandet av kunskap inom regionen och den bör således bli mer slagkraftig. Detta innebär också att kommunerna inom HBR, som tidigare legat i funktionskugga av exempelvis Malmö, nu tillsammans kan öka sin attraktivitet (jfr. Söderlind 1998). Anders Lindberg (2010-04-28), näringslivsansvarig för Åstorps kommun menar också att HBR är en mindre del i en större region och belyser att: */.../ i det arbete som vi gör i Helsingborg Business Region så måste vi också ingå och gå med i Öresundsperspektivet /.../ Köpenhamnsregionen.* Detta görs som tidigare nämnts bland annat genom ett starkare varumärke samt genom nyetableringar inom regionen. Likväl som det gemensamma arbetet innebär att nya arenor skapas underlättar även samarbetet inom HBR att företag inte spelar kommunerna mot varandra i en för kommunerna osund budgivning. Dessutom kan en diskussion lättare föras kommunerna emellan gällande etableringar som inte är önskvärda inom regionen. Under dessa diskussioner behandlas frågor som den totala nyttan som företaget ger regionen jämfört med hur det påverkar varumärket. Om beslutet att neka företag som vill etablera sig inom regionen är bra eller inte kan diskuteras, men frågan är om det i förlängningen kan ha oönskad effekt på regionens

varumärke.

## 5.2 Nätverk

HBR, i dess nuvarande struktur, är ett nytt samarbete, (jfr Alm 1996:177ff), även om relationer mellan kommunerna har existerat tidigare, men då under ett annat namn. HBRs förhoppning är att skapa ett mer konkret nätverk så att utomstående, alltså det segment som ska attraheras, får en tydligare helhetsuppfattning om regionen och dess innehåll. Målet med nätverket är även att kommunerna tillsammans ska kunna uppnå saker som de inte kan göra på egen hand (jfr. Gustavsen 1997:21). Kustkommuner kan till exempel få ut mer av turistnäringen, Helsingborg eller andra kommuner kan få tillgång till större landareal och kompetens över kommungränserna kan spridas.

Samtliga av de fyra representanter vi intervjuade var enigt positiva angående samarbete och nätverk över de rådande kommungränserna. Kommunerna var även införstådda med att det krävs extra resurser för att skapa ett framgångsrikt och vinstgivande nätverk (jfr. Alm 1996:13). Dessa extra resurser visualiseras bland annat genom den näringslivsbutik[1] som kommunerna tillsammans har upprättat. Ett annat exempel är att kommunerna har utsett en näringslivsansvarig från respektive kommun för att arbeta med frågor som berör HBR. Här samarbetar kommunerna, som tidigare nämnts i frågor kring bland annat etablering där tanken är att alla ska ha lika mycket att vinna genom att de ges möjlighet att ta del av andra kommuners kompetenser och kunskap, samt dela med sig av sina egna mervärden i en gemensam strävan att bli en slagkraftig region (jfr. Gustavsen 1997:21). I likhet med detta menar Alm (1996:175ff) att det är direkt avgörande att deltagarna inom nätverket delar med sig av sina resurser för att det ska kunna stimulera och, i slutändan, behålla sina medlemmar.

Kommunerna inom HBR agerar idag utifrån de verksamhetsmål som är uppsatta för samarbetet. De har alla frihet att utföra sitt arbete efter egna beslut, så länge verksamhetsmålen eftersträvas. Det närmaste HBR kommer en styrande funktion i dagsläget är när de näringslivsansvariga från varje kommun träffas, vilket fungerar som någon form av styrgrupp. Detta styrningssätt liknar mer ett kollektivt styrande där initiativtagaren, Helsingborg, och dess kärngrupp, övriga nio kommuner, tillsammans har ett kollektivt ansvar

(jfr. Alm 1996:168ff). Detta innebär att få beslut i dagsläget tas på formell basis, då endast de kommuner som vill är med och tar beslut gällande HBR och dess framtid (jfr. Gomes-Casseres 1994:66). Styrningen innebär att alla kan påverka arbetet inom HBR, om de känner att sakfrågan är av intresse för deras kommun. Vi menar att kommunerna därigenom ges frihet att agera självständigt, för att utifrån den egna kommunens förutsättningar kunna möta företagens olika behov. Samtidigt finns möjlighet att, när kommunerna släpper på sitt revirtänkande, dra nytta av varandras resurser och erfarenheter. Denna form av lösa styrning uppfattar vi att respondenterna finner positiv och Helsingborg, som är den största kommunen i regionen, ses av flera av de andra som den drivande motorn i HBR.

Detta tyder på att regionen saknar en tydlig styrning och att kommunerna ges mycket frihet (jfr. Alm 1996:170). I frågor kring etablering pekar detta på att samarbetet ofta kommer i andra hand. Kommunerna tittar först om etableringen passar i deras kommun och om den inte gör de vänder de sig till HBR. Konsekvenserna av detta kan bli att HBR blir lösningen för ärenden som kommunerna inte själva vill ta hand om. Om samarbetet inte har någon tydlig beslutsprocess eller styrning kan detta också innebära att relationen inom HBR inte är särskilt stabil och relationen riskerar bli kortvarig (jfr. Gomes-Casseres 1994:66, Jones et al. 1997:914).

Viktigt med ett samarbete är också att alla parter är involverade (jfr Moss Kanter 2000:104). Detta hoppas HBR uppnå genom att de satsar mycket på utveckling och mötesplatser för företagen, genom exempelvis näringslivsbutiken, näringslivsfrukostar och marknadsföreningen ett nätverk med syfte att bland annat förbättra kunskap och kontakter inom Helsingborgsregionen (Marknadsföreningen 2010) . En studie om innovationer och konkurrenskraft från ITIF (Information Technology and Innovation Foundation 2009) visar att Sverige ligger i topp då det gäller forskning och utveckling. Samtidigt visar samma studie att Sverige ligger långt ner då det gäller andelen nystartade företag (Elmér 2010). Rolf Elmér (2010) regionchef på svenskt Näringsliv i Skåne menar att dessa motsatser: */.../ brukar kallas den svenska paradoxen – vi investerar mycket offentliga medel för att främja innovationer, men resultatet i form av företag som skapar jobb och tillväxt uteblir.*

Idag anser vart fjärde företag i Sverige att det råder en bristfällig kommunikation mellan

kommunen och näringslivet (Ericson 2010). Konsekvenserna av detta kan bli att det blir svårare att utveckla ett bra samarbete. Här kan paralleller dras till vår enkätundersökning där det visade sig att 52% av 52 svarande företag inte var intresserade av att utveckla HBR (Bilaga 3). Detta tyder på att företagen inte är så insatta i ämnet, då en framgångsrik region även gynnar företagen själva. Kotler et al. (1993:40) påpekar vikten av en balans mellan de offentliga och de privata aktörerna. Kommunerna strävar efter denna balans genom sina nätverksträffar där både människor från näringslivet och kommunen deltar.

### 5.2.1 Samarbete och Konkurrens

HBR består av både stora och små kommuner, inom vilka det råder stora skillnader på företagsklimatet, trots gemensam modell för samarbete och konkurrens. En rad av regionens kommuner däribland Helsingborg, Höganäs och Ängelholm placerar sig mycket högt i rankingen av företagsklimatet i Sveriges kommuner, medan andra placerar sig betydligt lägre, däribland Klippan, Landskrona och Svalöv (Svenskt Näringsliv 2010). Ett tydligt exempel på hur cooptation präglar regionen är att samarbete sker för att i första skedet attrahera aktörer, men att kommunerna i nästa steg konkurrerar om företagets etablering inom regionen (jfr. Zineldin 2004:782). I dagsläget är det enbart en person från varje kommun som arbetar som näringslivsansvarig. Enligt Bengtsson & Kock (2000:412) är det viktigt att arbetet rörande konkurrens och samarbete är förlagt på olika avdelningar i kommunen. Inom ramen för cooptation kan det således finnas risk för att svårigheter uppstår då de enskilda kommunrepresentanterna både ska samarbeta och konkurrera med varandra, samtidigt. Ett av HBRs främsta och tydligast uttalade mål är att attrahera fler företag och göra regionen mera attraktivt för dem. Skillnaden som råder i regionen, utifrån företagsklimatet, tyder dock på att det kan vara svårt att skapa en gemensam politik för detta. Men vi menar att alla har ett ömsesidigt behov av varandra och för att de enskilda kommunerna ska kunna utvecklas positivt krävs det att det går bra även för de andra nio medlemmarna inom HBR. Vi anser också att alla måste bidra till regionens utveckling genom att dela med sig av sina egna resurser för att HBR ska kunna motivera och behålla sina medlemmar. Intressant är också att inga konflikter inom ramen för samarbetet visualiserades, men det kan möjligtvis bero på att relationen kommunerna emellan fortfarande är ganska ny (jfr. Alm 1996:175ff, jfr Moss Kanter 2000:105).



## 6. Slutdiskussion

*I detta kapitel görs till en början en återkoppling till uppsatsen problemdiskussion. Därefter åskådliggörs det slutsatser som vuxit fram under arbetets gång. Brister kommer att belysas och övergripande tolkningar kommer att göras. Avslutningsvis kommer vi reflektera kring uppsatsen varpå förslag till framtida forskning inom området kommer att göras.*

---

### 6.1 Allmän återkoppling

Vikten av att regioner samarbetar med strategiska frågor, i syfte att stärka sin attraktivitet understryks såväl i litteraturen, som av de näringslivschefer inom HBR vi varit i kontakt med. Sociala utbyten och relationer inom nätverket skapar ett mervärden i regionen och hos aktörerna, vilket utgör förutsättningar för att stärka dess attraktivitet.

I ett vidare sammanhang stärks hela HBR av en välutvecklad samarbetsförmåga samt en hälsosam konkurrenssituation. Effekten av detta kan vara att fler aktörer väljer att etablera sig i regionen, vilket resulterar i att hela nordvästra Skåne ges möjlighet att hävda sig gentemot konkurrerande regioner.

### 6.2 Diskussion

Vi inledde vårt arbete med att skicka ut en enkät via email till ungefär 500 slumpvis utvalda företag i HBR. Vår uppfattning var att detta skulle vara ett snabbt och smidigt sätt att få svar på våra frågor. Det visade sig att så inte var fallet då vi endast fick in ett fåtal svar trots påminnelser via mail. Vi genomförde också djupintervjuer med näringslivsansvariga i fyra av de tio kommunerna. När vi analyserar svaren från enkäter och djupintervjuer kan vi se att underlaget för uppsatsen inte blev vad vi hoppats på. Men tack vare den kvalitativa metoden, alltså intervjuerna, fick vi trots allt ett underlag som gick att använda. Med det sagt borde vi möjligtvis haft en annan design på enkätfrågorna. Vi fick uppleva ett väldigt stort bortfall vilket kanske hade kunnat åtgärdas om frågorna sett annorlunda ut. Även mailet vi skickade

ut kunde haft en mer objektivt framtoning. På så sätt kanske fler företagare känt sig intresserade och då valt att svara på enkäten istället för att sålla bort den.

Den uppfattning vi fick när vi gick igenom enkätsvaren och intervjuerna var att det utökade samarbetet i regionen gynnade både kommuner och företagare. Kommunerna fick bland annat ökade skatteintäkter och företagen hade lättare att expandera och hitta arbetskraft. Genom att satsa på utveckling inom till exempel logistikområdet erhöles vinster för samtliga involverade. Kommuner som ligger nära Helsingborg, en viktig logistisk knutpunkt, kan på så sätt få ut mer av detta. Då sannolikheten att de arbetande bosätter sig i några av de närliggande kommunerna torde vara större. Regionen har alltså gemensamma mål, vilka skiljer sig från kommunens egna intressen samtidigt som företagen i sig kan ha ett annat mål.

Vi kom fram till att kommunerna genom det gemensamma varumärket HBR tillsammans kan skapa en tydlig bild utåt. Näringslivsbutikerna, som är belägna centralt i Helsingborg, har detta som sitt primära syfte. Via butikerna söker HBR att tillgodose företagarens behov, vilket i förlängningen förväntas resultera i ett starkare varumärke. Det är även viktigt att kommunerna är medvetna om varandras olikheter för att samarbetet ska fungera i längden. Enligt vad vi kom fram till skulle det behövas en starkare styrning för att få ut mer av samarbetet. Det hade därför varit bra om det funnits någon som hade en övergripande bild över samtliga kommuner inom HBR och sett till hela regionens bästa från första början.

I uppsatsen belyser vi också frågan hur samarbetsförmågan respektive konkurrenssituationen ser ut mellan kommunerna. Respondenterna är helt klart införstådda med att nätverk och samarbete är något som utvecklar och för nordvästra Skåne framåt., men även om ingen av respondenterna tar upp det kan vi samtidigt se brister i hur man försökt lösa det rent organisatoriskt.

Samarbetet inom HBR överrensstämmer i många avseenden med den litterära bakgrund som uppsatsen utgår ifrån. Det har bland annat visat sig via uppsatsens respondenter att samarbetet och konkurrensen inom regionen av dem uppfattas positivt och då bidrar till regionens attraktivitet. Att samarbete mellan konkurrerande kommuner, i samband med företagsetableringar, i förlängningen kan bidra positivt till dess platsutveckling är något som litteraturen inte belyser men som vi blev uppmärksammade på utefter processens gång.

De många samarbetsfördelarna till trots, utläser vi ifrån vårt arbete att HBR möjligen kan komma att uppleva svårigheter med att tillgodose småföretagens behov. Detta främst då deras behov är av sådan karaktär som inte behandlas inom HBR. Då småföretagarna utgör drygt 87% av företagen i regionen kan avsaknaden av inflytande riskerar att uppstå. Detta skulle i värsta fall kunna få betydelse för Skånes framtida mål om att bli en ledande innovativ region.

### **6.3 Slutsats**

Kommunerna inom Helsingborg Business Region har ambitionen att utifrån intensifierat samarbete öka regionens attraktivitet. Genom att arbeta nära regionens olika företag skapar de valmöjligheter och delaktighet hos företagen.

HBR har ännu ingen väl fungerande strategi för hur de på bästa sätt ska skilja på samarbete och konkurrens. Styrgruppen består av respektive kommuns näringslivsansvariga och då regionens gemensamma mål emellanåt skiljer sig från kommunens egna intressen hamnar de näringslivsansvariga på två stolar.

HBR har främst satsat på logistiken då det gäller att attrahera företag och få deras verksamheter att utvecklas positivt. Skattevinster och nyetableringsmöjligheter är det som nämnts mest.

Efter att ha analyserat samarbetet inom HBR har vi fått uppfattningen att kommunerna har byggt det mesta av samarbetet på positiva teorier. Kommunerna är väl införstådda med fördelarna med ett samarbete, men verkar inte riktigt ha förstått att det hos de involverade kan finnas uppfattningar och frågeställningar som behöver tydliggöras och redas ut.

### **6.4 Förslag till vidare forskning**

I det längre perspektivet kan det funderas kring banorna om eventuellt samarbete mellan regionerna inom Öresundsregionen i nästa steg kan uppleva synergieffekter.

För liknande undersökningar råder vi att författarna samlar in ett större empiriskt material för

att ge mer tyngd till uppsatsen. Detta skulle bidra till en mer nyanserad bild av aktörer i en region. Samtidigt vill vi framhålla att det kan vara bra att arbeta med båda kvalitativa och kvantitativa metoder beroende på uppsatsens syfte. Om den kvantitativa forskningen i form av enkäter görs på nätet vill vi även uppmärksamma det stora bortfall som riskerar att träda i kraft. Skicka därför ut enkäterna i god tid och påminn respondenterna både en och två gånger. Ett annat metodval att rekommendera inom ramen för kvalitativ forskning är observation, då denna metod gör det möjligt att följa det dagliga arbetet för näringslivschefer inom en region.

Inför framtiden är det intressant att se vad som händer med HBR när, och om, nätverket etablerat sig ordentligt i regionen. Eftersom HBR är ett så nytt samarbete ska det bli spännande att se hur de hanterar samt åtgärdar framtida konflikter. Förvandlar de olika problem som uppstår till någonting kreativt där dynamik uppstår, eller kommer problemen skapa spänningar inom HBR som försvagar kommunikationen mellan de inblandade kommunerna.

Förslag till vidare forskning inom området är att lägga ett större djup på vad det är som företagen egentligen är ute efter i en region. En rad forskare belyser detta rent teoretisk utifrån en platsaspekt, men intressant hade varit att se hur det ser ut inom exempelvis regioner så som HBR/ Öresundsregionen/ Köpenhamnsregionen. En annan intressant aspekt att belysa för framtiden är om skillnaderna mellan samarbete och konkurrens ser olika ut beroende på hur många personer som aktivt arbetar med cooptation. Intressant hade varit att mer direkt nyansera och analysera var det bli grus i maskineriet. Om andra frågor hade ställts under vår empiriinsamling hade vi fått ut mer av arbetet då vi från början hade en ambition att arbeta med *hur* frågor.

## 6. Källförteckning

### 6.1 Monografi

- Alm, H. (1996). *Nätverks Guiden. Att skapa relationer i privat- och yrkesliv*. Malmö: Liber-Hermonds.
- Andersen, H (red) (1994). *Vetenskapsteori och metodlära En introduktion*, Lund: Studentlitteratur
- Bohlin, M. Elbe, J. 2007. *Utveckla turistdestinationer. Ett svenskt perspektiv*. Uppsala: Uppsala Publishing House. Första upplagan.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber 2002.
- Brunsson, N. Hägg, I. (2010). *Marknadens Makt*. Stockholm: SNS Förlag. Andra upplagan.
- Clark, A.N. (2003). *The penguin directory of Geography*. London: Penguin Books. Third edition
- De Charnatony, L. and McDonald, M. (2001). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford, UK: Butterworth-Heinmann.
- Friedrich Grängsjö, Y. (2001). *Destinationsmarknadsföring - En studie av turism ur ett producentperspektiv*. Edsbruk: Akademitryck AB.
- Grängsjö. P. (1998) *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av Turism*. Göteborgs Universitet. Handelshögskolan. Företagsekonomiska Institutionen
- Gustavsen, B. Hofmaier, B. (1997). *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS Förlag. Första upplagan.

Hallencreutz, D. Lundequist, P. Malmberg, A. (2004) *Populärmusik från Svedala*.  
Mölnlycke: Elanders infologistics Väst AB.

Holme, M. Solvang, Bernt K. (1991) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: studentlitteratur.

Kotler, P. Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: Free Press.

Kotler, P. Asplund, C. Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, regions and nations in Europe*. London: Financial Time Management.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Landry, C. (2000). *The Creative City*. London, UK: Earthscan.

Scott, N. Baggui, R. Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Clevedon, England: Channel View Publication

Söderlind, J. (1998). *Stadens renässans. Från särhülle till samhälle*. Stockholm: SNS Förlag.

Thufvesson, O. (2006). *Fjärde Staden*. Helsingborgs Stad: Närings- och marknadsavdelningen.

Thufvesson, O. (2009). *Platsutveckling*. Helsingborgs Stad: Närings- och marknadsavdelningen.

Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Stockholm: Liber. Andra upplagan.

Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Ward, S. (1998). *Selling places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000*. London: E&FN Spon.

## 6.2 Antologi

Dredge, D. Pforr, C. (2008). Policy Networks and Tourism Governance. I Scott, N. Baggui, R. Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice* (ss. 58-78). Clevedon, England: Channel View Publication.

Marzano, G. (2008). Power, Destination Branding and the Implications of a Social Network Perspective. I Scott, N. Baggui, R. Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice* (ss. 131-142). Clevedon, England: Channel View Publication.

## 6.3 Artiklar i tidskrift och tidning

Bengtsson, M & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29, 411-426 (2000)

Brown, L.R. (2001). *How water scarcity will shape the new century*. *Water Science and Technology*, 43(4), 17-22.

Caldwell, N. Freire, J. (2004). *The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand BOx Model*. I *Brand Management*. Vol. 12, No. 1, 50-61.

Camagni, R. (2001). *On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?* *Urban Studies*, Vol. 39, No 13, 2395-2411, 2002.

Chathoth, P.K. & Olsen M.D. (2003). *Strategic alliances: a hospitality industry perspective*. *Hospitality Management* 22 (2003) 419-434.

- Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). *Instabilitieas of Strategic Alliances: An Internal Tension Perspective*. Organization Science. Vol 11, No. 1, January-February 2000, pp. 77-101.
- Echtner, C, M. (1999). *The semiotic paradigm: implications for tourism research*. Tourism Management 20, 47-57
- Elmér, R. (2010). *Gapet mellan forskning och näringsliv måste överbyggas*. Sydsvenskan 2010-05-18. A5.
- Ericson, N. (2010). *Tomelilla klättrar medan Lund sjunker*. Sydsvenskan 2010-05-05. A20-A21.
- Galbreath, J. (2002) *Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets*. Management decision 40/2 116-126.
- Gomes-Casseres, B. (1994). *Group Versus Group: How alliance Networks Compete*. Harvard Business Review. Juli- Augusti 1994
- Hamel, G. Doz, Y, Y.L. & Prahalad, C.K. (1989). *Collaborate with your Competitors - And Win*. Harvarad Business Review, Vol. 89 No. 1, pp. 133-9.
- Hankinson, G. (2003). *Relational netwok brands: Towards a conceptual model of place brands*. Journal of Vacation Marketing. Vol 10 No 2, 2004, pp. 109-121
- Harmaakorpi, V. Kari, K. Parjanen, S. (2008). *City design management as a local competitiveness factor*. Place Branding and Public Diplomacy. Vol. 4, 2, 169-181.
- Idvall, M. (2005). *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Paper från ACSIS nationella forskarkonferens för kulturstudier, Norrköping 13-15 juni 2005. Etnologiska institutionen. Lunds Universitet.



- Jones, C. Hesterly, W.S. & Borgatti, S.P (1997). A General Theory Of Network Governance: Exchange Conditions And Social Mechanisms. *Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 4, 911-945.
- Kavaratzis, M. (2009). *Cities and their brands: Lessons from corporate branding*. *Place Branding and Public Diplomacy*. Vol. 5, 1, 26-37.
- Moss Kanter, R. (1994). *Collaborative Advantage: Successful partnerships manage the relationships, not just the deal*. *Harvard Business Review*. Juli - Augusti 1994.
- Saxena, G. (2003). *Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park*. *Tourism Management* 26 (2005) 277-289
- Terry P. Clemmer, MD; Vicki J. Spuhler, RN, MSN; Donald M. Berwick, MD, MPP; and Thomas W. Noland, PhD (1998). *Cooperation: The Foundation of Improvement*. *Ann Intern Med*. 1998;128:1004-1009.
- Thufvesson, O. (2008) *309 000 invånare tio utmaningar för nordvästra Skåne*. Framtidskommittén, Helsingborgs stad.
- Thufvesson, O. (2010). *316 208 invånare - vägen till bästa regionen*. Framtidskommittén, Skåne Nordväst.
- Zineldin, M. (2004). *coopetition: The organisation of the future*. *Marketing Intelligence & Planing*. Vol. 22 No. 7, 2004. pp. 780-789

## 6.4 Webbdokument

Helsingborg Business Region (2010). *Om*. Tillgänglig: <<http://helsingborgbusinessregion.com/om-2/>> Läst 2010-04-10

Helsingborg Business Region (2010). *Nu är HBR:s och Näringslivs- och destinationsutvecklings nya lokaler officiellt invigda!* Tillgänglig: <<http://helsingborgbusinessregion.com/2010/04/nu-ar-hbrs-och-naringslivs-och-destinationsutvecklings-nya-lokaler-officiellt-invigda/>> Läst: 2010-04-27

Huvudledare (2009). *Skåne kan bättre*. Sydsvenska Dagbladet. Publicerad: 2009-05-05. Tillgänglig: <<http://www.sydsvenskan.se/opinion/huvudledare/article429926/Skane-kan-battre.html>> Läst: 2010-05-16

Marknadsföreningen (2010). *Om MIH, Marknadsföreningen i Helsingborg*. Tillgänglig: <<http://www.mih.m.se/module.asp?XModuleId=11895>> Läst: 2010-05-11

NE (2010). *Sökord: samarbete*. Tillgänglig < [http://www.ne.se/sve/samarbete?i\\_h\\_word=samarbete](http://www.ne.se/sve/samarbete?i_h_word=samarbete)> Läst 2010-05-14

Svenskt Näringsliv (2010). *Företagsklimat – Ranking 2010*. Publicerad: 2010-05-04. Tillgänglig: <<http://foretagsklimat.svensktnaringsliv.se/rankingall.do>> Läst: 2010-05-17

## 6.5 Övriga skriftliga källor

Nyström, P. (2010). Näringslivschef Höganäs Kommun. (2010-04-29) E-mail. 13.18.

## 6.4 Muntliga källor

Mohlkert, R. (2010). Näringslivschef Helsingborgs Stad. (2010-05-04) Intervju 13.00-14.15, Helsingborg.

Fellbe, B. (2010). Näringslivschef Bjuvs Kommun. (2010-04-27) Intervju 11.00-12.00, Helsingborg.

Lindberg, A. (2010). Näringslivschef Åstorps Kommun. (2010-04-28) Intervju 13.00-14.00, Åstorp

Johnson, G. (2010). Näringslivschef Ängelholms Kommun. (2010-04-29) Intervju 16.00-17.00, Ängelholm.

## Bilagor

### Bilaga 1. Missivbrev

ATT: Vi vore väldigt tacksamma om detta mail kunde vidarebefordras till den som är väl insatt i företags mål, strategi samt arbetet inom regionen.

Hej,

Vi är tre studenter från Service Management-programmet på Campus Helsingborg som håller på att skriva vår kandidatuppsats. För att undersöka hur samarbete inom Helsingborg Business Region fungerar behöver vi din hjälp att besvara följande enkät. Genom enkäten vill vi få svar på om företag, på olika platser inom Skåne Nordväst ser olika effekter, antingen positiva eller negativa av att vara med i Helsingborg Business Region.

Enkäten tar bara 2-3 minuter att fylla i. Det är frivilligt att delta, men ditt svar är ytterst betydelsefullt för undersökningens kvalitet. Vänligen fyll i svaren så snart som möjligt, en påminnelse kommer att skickas ut igen om några dagar. Givetvis kommer dina svar att behandlas konfidentiellt. Samtliga svar kommer att databehandlas utan möjlighet att kopplas till dig som person

Enkäten finner du på följande länk: <http://www.surveymonkey.com/s/HXQQXML>

Om du har problem eller frågor kring enkäten är du välkommen att kontakta oss på denna mail.

Tack på förhand!

Med Vänliga Hälsningar,

Johan Granqvist

Mattias Hallberg

Christian

Olsson

## Bilaga 2. Enkätundersökning

### 1. Vilken kommun bedrivs er verksamhet ifrån?

- Bjuv
- Båstad
- Helsingborg
- Höganäs
- Åstorp
- Ängelholm
- Örkelljunga

### 2. Antal Anställda

- 0-4
- 5-9
- 10-19
- 20-49
- 50-99
- 100-299
- 300 och fler

### \*3. Vilken Bransch är ni verksamma inom?

- ANNAN SERVICEVERKSAMHET
- BYGGVERKSAMHET
- FASTIGHETSVERKSAMHET
- FINANS- OCH FÖRSÅKRINGSVERKSAMHET
- FÖRSÖRJNING AV EL, GAS, VÄRME OCH KYLA
- HANDEL; REPARATION AV MOTORFORDON OCH MOTORCYKLAR
- INFORMATION- OCH KOMMUNIKATIONSVERKSAMHET
- JORDBRUK, SKOGSBRUK OCH FISKE
- KULTUR, NÖJE OCH FRITID
- STÖDTJÄNSTER
- TILLVERKNING
- TRANSPORT OCH MAGASINERING
- HOTELL- OCH RESTAURANGVERKSAMHET
- VERKSAMHET INOM JURIDIK,EKONOMI, VETENSKAP OCH TEKNIK
- UTBILDNING
- UTHYRNING, FASTIGHETSSERVICE,RESE TJÄNSTER OCH ANDRA
- VAROR OCH TJÄNSTER FÖR EGET BRUK
- VÅRD OCH OMSORG; SOCIALA TJÄNSTER

Om svarat Annat, vilken bransch är det då?

### 4. Vad ligger bakom ert företags geografiska placering?

Ge tre nyckelord.

Kandidatuppsats: HBR – kan vi hjälpa till med något?

**5. Känner ni till Helsingborg Business Region?**

Om ni svarar NEJ fortsätt till fråga 8.

- Ja  
 Nej

**6. Hur stor möjlighet har ni i egenskap av företag att påverka det strategiska arbetet inom Helsingborg Helsingborg Business Region?**

- Ingen alls  
 Marginell  
 Stor  
 Mycket stor

**7. Anser ni att Helsingborg Business Regions mål och visioner överrensstämmer med ert företags mål och visioner?**

- Ja  
 Nej

**8. Ligger det i ert företags intresse att bidra till regionens (Helsingborg Business Region) utveckling?**

- Ja  
 Nej

Om ni svarat JA. Hur kommer ni bidra?

**9. Är det något ni upplever positivt med att vara med i HBR?**

**10. Är det något ni upplever negativt med att vara med i HBR?**

### Bilaga 3. Sammanställning av enkätundersökningen

Antal svarande totalt: 57 stycken.

**Fråga 1.** Flest svar från Höganäs (22%), minst Åstorp (8,8%)

**Fråga 2.** Ca 60% av de svarande hade 0-4 anställda och om man tar med upp till 9 anställda är det 75% av de svarande

**Fråga 3.** Flest är verksamma inom branscherna Serviceverksamhet och Tillverkning .  
Tillsammans svarar de för 33% av de svarande

**Fråga 4.** Svaren angående vad som ligger bakom den geografiska placeringen redogörs nedan.

16 Bostad  
10 Strategiskt läge (Bra läge)  
6 Historik  
6 Tillgänglighet  
4 Slump  
3 Natur  
3 It  
2 Många entreprenörer  
2 expansivt område

Övriga svar:

Ägare, Öresundsregionen, Europa, Världen, Kundnärlighet, Fritt, Naturligt, Lokala förmågor, Billig kommun, Kunder, Kontakter, Aktivt byggande, Förskola & skola nära, närhet, ekonomi, Service, eget val, personliga, Elnät, koncession

**Fråga 5.** Känner ni till HBR? (57 Totalt)

Ja 24.6% (14)

Nej 75.4% (43)

**Fråga 6.** Hur stor möjlighet har ni i egenskap av företag att påverka det strategiska arbetet inom Helsingborg Helsingborg Business Region? (24 totalt – vilket ses som för lite svar för att belysa denna fråga i arbetet)

Ingen alls 47.8% (11)

Marginell 30.4% (7)

Stor 13.0% (3)

Mycket stor (8.7%) 2

**Fråga 7.** Anser ni att Helsingborg Business Regions mål och visioner överrensstämmer med ert företags mål och visioner? (17 totalt vilket ses som för lite svar för att belysa denna fråga i arbetet)

Ja 70.6%(12)

Nej 29.4% (5)

**Fråga 8.** Ligger det i ert företags intresse att bidra till regionens (Helsingborg Business Region) utveckling? (52 totalt)

Ja 48.1% (25)

Nej 51.9% (27)

Vi finns, vara attraktiva på den marknaden, Skapa nya entreprenörer - tänkande barn och ungdomar, Medias exponering av Helsingborgs IF., Naturligtvis vill man vara en del av utvecklingen, men frågan går inte att svara på såhär. Frågan är vilka behov som efterfrågas och hur man kan anpassa sig efter det, Genom våra konsulttjänster som stärker företagen, genom medverkan till regionens ökade lönsamhet, Vara med lokalt och bidra till et positivt näringsklimat. Vet ej. Vet ej. Delta på gemensamma aktiviteter. Samarbeten såsom ex. Företagarna. Affärsutveckling och landsbygdsutveckling. Genom Transfer Öresund. Nätverk, expansion inom området. Genom att utveckla mitt eget företag. Fortsätta förbättra företaget vilket ger fler nöjda kunder. Även engagemang i föreningar och annonsering i lokala tidskrifter. Delta i aktiviteter på den lokala marknaden. Vet ej!. et ej eftersom jag inte känner till HBR. Lyfta fram regionen i vår marknadsföring. Samarbete med kolleger i samma bransch. Om det finns någon användning av erfarenhet av att driva företag i tillverkningsbranschen.

**Fråga 9.** Är det något ni upplever positivt med att vara med i HBR?

Stärka relationerna med hela regionen då vi är regionens lag

Öppna upp kommunerna, dela med sig av kunskap och kontakter.

Expansivt, positivt, enkelt

Driver utveckling

Möjlighet att påverka, diversifierat näringsliv

Det är en bra region med positiv inställning till företagande.

Det är en företagsvänlig region

vi är en av kommunerna som är representerade i HBR

**Fråga 10.** Är det något ni upplever negativt med att vara med i HBR?

Inget svar



## Bilaga 4. Intervjuguide

### Inledande frågor

- Hur arbetar ni med samarbete/nätverkande inom kommunen?
- Hur gynnar samarbete mellan städerna i Skåne Nordväst regionen?
- Hur tror ni att HBR kommer att kunna utveckla regionen?

### HBR

- Vad är HBR för er?
- Hur ser samarbetet inom HBR ut?
- Hur gynnas ni av att vara en del av HBR?
- Är HBR viktigt för er utveckling? + Kommunen i helhet.
- Hur mycket frihet har ni inom nätverket? Vilka ramar arbetar ni inom? Kan vem som helst ta beslut - hierarki?
- Märker ni av konkurrens inom nätverket?
- Hur arbetar ni med varumärkesbyggande?

### Platsutveckling

- Hur arbetar ni för att göra kommunen mer attraktiv gentemot företagare?
- Finns det en plan för hur ni attraherar människor och företag till kommunen? - har ni någon plan för att behålla dem?
- Hur arbetar ni med fysisk platsutveckling för att öka attraktiviteten? - Arbetar ni även med mjuka värden?
- Hur arbetas det med mål och målstyrning inom kommunen, HBR?

### Nätverk

- Vad är din uppfattning om nätverk och dess betydelse?
- Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med nätverksarbete kommuner emellan?
- Finns det någon part som är mer drivande inom nätverket HBR?
- Genererar alla deltagare inom HBR lika mycket värde för er, eller finns det vissa samarbetspartners som ger er mer värde än andra?

## **Bilaga 5. E-Mail från Peter Nyström – Höganäs (2010-05-18).**

Svar på frågorna från vår intervjuguide följer nedan.

/.../

### Inledande frågorna (3 frågor)

Nätverkande genom arrangemang som kommunen bjuder in till + vårt deltagande på andra företagarevent

Omvärlden ser oss som en stor region.

Vi kommer att bli en nationell spelare värdig den fjärde storstaden ( i storlek i Sverige)

### HBR ( 7 frågor)

HBR= styrka och samverkan

Turism och näringslivssamarbete, ett ansikte utåt.

Så fort ”någon” av de 10 kommunerna syns så syns vi

Ja det tycker jag (4:e frågan), turism och näringslivsarbetet är prioriterade delar i vår kommuns marknadsplan, de är vägen in till boende.

(5) Stor frihet, det vi gör beslutar vi gemensamt, men vill en kommun inte delta på en aktivitet så är det OK. Ingen direkt hierarki, sen är det ju så att Helsingborg ju står som ”host” för HBR, så visst större inflytande p.g.a storleken har väl Helsingborg

(6) Visst värnar vi våra respektive särarter, den interna konkurrensen respekteras, en kan man väl se vårt gemensamma arbete (t.ex när det gäller att rekrytera hit nya företag) som ett fiskarfänge, den fångst vi halar upp ”slåss” vi om, någon får den stora fina fisken, någon annan en mindre, men sen avnjuter vi måltiden, dvs ett företag som hamnar t.ex i Åstorp kan ge inflyttning och andra positiva effekter i en grannkommun.

(7) Ja nu är ju HBR ett nytt varumärke som vi skal bygga, Skåne Nordväst var ju ”kass”, men är det ju olika lyskraft i olika orter, i olika aspekter, men största ortens namn som samlingsnamn har vi slutit upp runt, sen är detta ju lite som ”ryska dockor”, inne i HBR-dockan finns 10 mer eller mindre starka varumärken och HBR omsluts av Öresundsregionen (eller Copenhagen Sound Area), som omsluts av Europa

### Platsutveckling (4 frågor)

Vi jobbar aktivt för snabb hantering inom kommunen, företagervänliga tjänstemän och politiker, samt för ett gott företagsklimat med alla dess ingredienser.

(2) Yes, vi har en marknadsplan och i den ingår definitivt också ”after care” när såväl folk som företag finns här.

(3) Ja på båda frågorna, det mjuka är ju primära kommunala områden, skola vård och omsorg...ett valår som detta blir det ju tydligt att man lyfter sådant. Rent fysiskt så har vår kommun de senaste åren fokuserat på att lyfta Höganäs stad, en total make over som märks på nya byggprojekt (hamn, höghus, torg)

Kandidatuppsats: HBR – kan vi hjälpa till med något?

Både vår kommun och HBR har väl på sitt sätt samma kärnfrågor, fokus och målinriktning, sen har vi tio kommuner kommit olika långt och Höganäs som ligger bäst till vad gäller företagsklimat (plats 10 av landets 290 kommuner) tjänar nog som en förebild vad gäller näringslivsarbete och turism

### Nätverk

Nätverk är skit...nej jag skojar...klart de är viktiga dels mellan kommuner, mellan kommun och näringsliv och människor emellan.

(2) I princip bara positivt, men det är klart umgås man med brottsliga kommuner som Landskrona så är det klart att vi kan få någon skugga på oss av det.

(3) Helsingborg är mest drivande, men vi andra håller väl rätt bra i styråran också. Senaste året har det kommit en hel del nya (yngre och fler kvinnor) på de ansvariga posterna inom HBR-regionen, det gör nog att det blir en hel del nytänkande.

(4) Som sagt, ups and downs, men tillsammans är vi en stor stark region med bredd i det vi kan erbjuda både rent boendemässigt och rent företagarmässigt, bredden hade vi aldrig kunna fixa själv och jag tror att det mångfacetterade är mer värt än ev. fläckar någonstans på kartan.

Mvh

Peter Nyström

Näringslivsansvarig Höganäs kommun