



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH29  
*Examensarbete i Marknadsföring  
på Kandidatnivå*

HT 2012

# **Framgångskoncept eller kommunal benchmarking**

*- en flerfaldig studie av sambandet mellan  
kommunala varumärken och näringslivsetablering*

**Författare:**  
Johanna Emgård  
Tanja Karamatic

**Handledare:**  
Lars Carlman

*“Ett starkt varumärke gör nytta och bidrar till att skapa värde för en kommun. Av detta enkla skäl är det viktigt att försöka stärka sitt varumärke”*

(Region Skåne, 2010:44)

## Förord

Vi vill tacka alla som med dyrbar tid och kunskap bidragit till att vår uppsats blivit möjlig att genomföra.

Er hjälp har varit guld värd!

Ett extra stort tack till Johan Anselmsson som kvällar och helger, per telefon och mail, varit till enorm hjälp, tack!

Jesper Falkheimer, Campus Helsingborg Lunds universitet

Palle Lundberg, Helsingborgs stad

Lars Carlman, Lunds universitet

Micco Grönholm, Pyramid

Claes Malmberg, Helsingborgs stad

Michael Nilsson, Manifesto

**Tack!**

Helsingborg, måndagen den 14 januari 2013

---

Johanna Emgård

---

Tanja Karamatic

## SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Framgångskoncept eller kommunal benchmarking? - en flerfaldig studie av sambandet mellan kommunala varumärken och näringslivsetablering
Seminariedatum:	Torsdagen den 17 januari 2013
Ämne/kurs:	Kandidatuppsats i företagsekonomi inriktning marknadsföring 15 högskolepoäng, FEKH29
Författare:	Johanna Emgård och Tanja Karamatic
Handledare:	Lars Carlman
Nyckelord:	kommunala varumärken, företagsetablering, place branding, varumärkesbyggande, imagefaktorer
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka sambandet mellan kommunala varumärken och näringslivsetablering, för att få en djupare förståelse för hur en kommuns varumärke påverkar näringslivsetablering och varför kommunerna väljer att arbeta med varumärkesbyggande.
Metod:	En flerfaldig metod med deduktiv ansats. De kvalitativa intervjuerna är genomförda enligt en semi-strukturerad form och den kvantitativa studien bygger på en enkätundersökning.
Teoretiskt perspektiv:	Teorier kring området place branding och kringliggande centrala begrepp inom för området platsmarknadsföring. Faktorer för etablering samt varför kommuner arbetar med varumärkesbyggande.
Empiri:	En flerfaldig undersökning, där den kvantitativa undersökningen bygger på svar från 33 företag i Helsingborg, Lund och Malmö. Detta har kompletterats med en kvalitativ undersökning där kommunrepresentanter från Helsingborgs stad, en varumärkeskonsult från varumärkesbyrån Pyramid och forskare inom området platsmarknadsföring intervjuats.
Slutsats:	Denna uppsats bidrar till insikter om kommunala varumärkens betydelse för företags val av etableringsplats. Det är av betydelse för kommuner att jämföra sig med andra kommuner i strävan efter att bli attraktiva. Samtidigt är det av största vikt att lyfta fram och arbeta utifrån det som är unikt för den specifika kommunen.

## ABSTRACT

- Title:** Success concepts or municipal benchmarking? – a multi strategy research of the relationship between municipal brands and business establishments.
- Seminar date:** Thursday the 17<sup>th</sup> of January 2013
- Course:** Degree Project in Marketing Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credit Points (15 ECTS), FEKH29.
- Authors:** Johanna Emgård and Tanja Karamatic
- Advisor:** Lars Carlman
- Keywords:** municipal brands, business establishment, place branding, place brands, image factors
- Purpose:** The purpose with this thesis is to investigate the relationship between municipal brands and business establishments to create a deeper understanding of how a municipal brand implicate on the businesses establishment decision and why municipalities choose to build brands.
- Methodology:** A multi-strategy research with deductive methodology. Our qualitative interviews are completed in semi-structured form and the quantitative study are based on a survey.
- Theoretical perspectives:** Theories of place branding and central related terms in the field of place marketing. Business establishment factors as well as why municipalities attend to build brands.
- Empiric foundation:** The empirical data was gathered through in-depth interviews and a survey based on 33 business respondents in Helsingborg, Lund and Malmö. The qualitative study are based on in-depth interviews with municipal representatives in Helsingborg, a brand development director at Pyramid and with researchers in the field of place marketing.
- Conclusions:** This thesis contributes with insights of the importance of municipal brands for the business establishment decision. It is of importance for municipalities to compare themselves with other municipalities in the effort to become attractive. At the same time it is of relevance to highlight and to work with that of uniqueness in the specific municipality.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b>	<b>6</b>
<b>1. INLEDNING</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUND	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH FRÅGESTÄLLNING	10
1.3 SYFTE	11
1.4 HYPOTES	12
1.5 AVGRÄNSNINGAR	12
1.6 DISPOSITION	13
<b>2. METOD</b>	<b>14</b>
2.1 VETENSKAPLIG UTGÅNGSPUNKT	14
2.2 VAL AV METOD	14
2.3 DEN KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGEN	17
2.3.1 RELIABILITET OCH VALIDITET	17
2.3.2 URVAL	18
2.3.3 ENKÄTENS UTFORMNING	18
2.3.4 SYNPKUNKTER FRÅN RESPONDENTER	19
2.3.5 BORTFALL	20
2.4 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN	20
2.4.1 RELIABILITET OCH VALIDITET	20
2.4.2 VAL AV INTERVJUMETOD	21
2.4.3 VAL AV INTERVJUPERSONER	22
2.4.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU	24
2.4.5 KVALITATIV DATAANLAYS	24
2.6 KÄLLKRITIK	26
<b>3. TEORI</b>	<b>27</b>
3.1 CENTRALA BEGREPP	27
3.2 PLACE BRANDING I PRAKTIKEN	32
3.2.1 BETYDELSEN AV PLATSERS IMAGE	32
3.2.2 PLACE BRANDING ENLIGT SIMON ANHOLT	33
3.2.3 PLACE BRANDING OCH DESS MÅLGRUPPER	35
3.2.4 "LEVELS OF PLACE MARKETING"	36
3.2.5 PLATSVARUMÄRKEN VS PRODUKTVARUMÄRKEN	38
<b>4. EMPIRI</b>	<b>40</b>
4.1 RESULTAT AV ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	40
4.1.2 FAKTORER FÖR VAL AV ETABLERINGSPLATS	42
4.1.3 BETYGSÄTTNING FÖR HELSINGBORG, LUND OCH MALMÖ	42
4.1.4 IMAGEFAKTORER	43
4.1.5 FAKTORANALYS 1: HÅRDA FAKTORER	43
4.1.6 FAKTORANALYS 2: BETYDANDE EGENSKAPER	45
4.1.7 PRIORITERINGSMATRIS	47
4.2 RESULTAT AV INTERVJUERNA	49

4.2.1 HELSINGBORG BUSINESS REGION VS FAMILJEN HELSINGBORG	49
4.2.2 NAMNET FAMILJEN HELSINGBORG	49
4.2.3 MJUKA VÄRDEN I FOKUS	51
4.2.4 VARFÖR BYGGA PLATSVARUMÄRKEN?	52
4.2.5 VAD STYR ETABLERING?	53
4.2.6 RESULTAT AV VARUMÄRKESARBETET	56
4.2.7 LUND OCH MALMÖ	57
4.2.8 OLIKA VARUMÄRKEN?	60
4.2.9 ATT INVOLVERA INVÅNARNA	60
4.2.10 OM IMITATION OCH VÄRDEORD	61
<b>4.3 SEKUNDÄRDATA FRÅN RAPPORTER</b>	<b>61</b>
<b>5. ANALYS</b>	<b>63</b>
<b>5.1 VARFÖR ARBETAR KOMMUNER MED VARUMÄRKESBYGGANDE?</b>	<b>63</b>
<b>5.2 HAR DET KOMMUNALA VARUMÄRKET INVERKAN PÅ FÖRETAGS VAL AV ETABLERINGSPLATS?</b>	<b>65</b>
5.2.1 VAD STYR FÖRETAGSETABLERING?	65
<b>5.2.2 HUR UPPFATTAS HELSINGBORG, LUND OCH MALMÖ AV FÖRETAGEN?</b>	<b>69</b>
<b>5.2.3 HUR BÖR KOMMUNER ARBETA MED VARUMÄRKESBYGGANDE?</b>	<b>69</b>
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>73</b>
<b>6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING</b>	<b>75</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>77</b>
<b>7.1 LITTERATUR</b>	<b>77</b>
<b>7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR</b>	<b>78</b>
<b>7.3 DEL I ELEKTRONISK BOK</b>	<b>79</b>
<b>7.4 INTERNETKÄLLOR</b>	<b>79</b>
<b>7.5 PERSONLIG KOMMUNIKATION</b>	<b>79</b>
<b>7.6 RAPPORTER OCH DELAR I SERIER</b>	<b>80</b>
<b>7.7 ÖVRIGA KÄLLOR</b>	<b>80</b>
<b>APPENDIX</b>	<b>81</b>
<b>FÖRUNDESRÖKNING</b>	<b>81</b>
<b>ENKÄTUNDESRÖKNING</b>	<b>82</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>87</b>

# 1. INLEDNING

Marknadsföringen av platser har kommit att bli en ledande ekonomisk aktivitet och i vissa fall den dominerande faktorn för generering av lokal rikedom (Kotler, Haider, Rein, 1993). Otaliga forskare, bland andra Simon Anholt (2007; 2010), Philip Kotler, Donald H. Haider och Irving Rein (1993) samt Ola Thufvesson (2006), skriver om platsmarknadsföring och om att bygga varumärken av platser för att locka företag, nya invånare och turister. Somliga är positiva, andra kritiska. På senare år har en tydlig trend bland Sveriges kommuner setts. Allt fler kommuner väljer att lägga ner tid och resurser på att förstärka det kommunala varumärket, vissa mer än andra. Flera lokala, men även regionala, projekt har påbörjats för att attrahera företag, invånare och turister. Hur pass lyckade dessa aktiviteter har varit är dock svårt och nästintill omöjligt att mäta. Det kan därför inte med säkerhet bevisas att varumärkesaktiviteterna haft positiv inverkan på ovanstående.

Denna uppsats ämnar bidra till den vetenskapliga allmännyttan med fördjupad kunskap inom *place branding* med inriktning på kommunala varumärken. Fallstudien till denna uppsats har varit Helsingborg men uppsatsen syftar dock till att vara en generell undersökning av ovanstående.

För att underlätta för läsaren nämns nedan ett antal begrepp som är frekvent återkommande i uppsatsen och som vi ansett passat bäst in:

*Benchmarking*: sv. riktmärkning. Det innebär att man mäter hur väl till exempel ett land, ett företag eller en bransch presterar jämfört med andra länder, företag eller branscher (Nationalencyklopedin, 2012).

*Image*: sv. bild, men vi kommer igenom uppsatsen att använda det engelska ordet "image" då vi inte hittar ett lika heltäckande ord i svenska språket som beskriver fenomenet lika bra och kortfattat.

*Place branding* och *platsvarumärkning*: används uppsatsen igenom som synonymer till varandra.



## 1.1 BAKGRUND

*“Ett starkt varumärke gör nytta och bidrar till att skapa värde för en kommun. Av detta enkla skäl är det viktigt att försöka stärka sitt varumärke”*

(Region Skåne, 2010:44).

Citatet ovan är hämtat från en rapport gjord av Region Skåne. Förutom att det är ett citat har vi under uppsatsens gång fått en bild av att detta synsätt på varumärkesarbete i kommuner verkar allmänt vedertaget både bland kommunrepresentanter men även bland flera forskare. Men varför arbetar kommuner med varumärkesbyggande och hur mäts resultatet av arbetet?

Parallellt med ovan nämnda ståndpunkt finns de som är kritiska till varumärkesarbetet. Exempelvis Jesper Falkheimer, professor i strategisk kommunikation och rektor för Campus Helsingborg, nämner i sin bok ”Helsinghåla eller Hyperborg?” att det finns en tendens att välja att göra som alla andra gör istället för att följa en egen linje, något Falkheimer benämner som *mimetisk isomorfism*, det vill säga en imitationsprocess. Ett exempel på detta är att använda sig av samma koncept eller samma kärnvärden som andra (Falkheimer, 2008:25). Skulle det kunna vara så att samma sak gäller för kommuners arbete med varumärkesbyggande, eller har kommunerna sett att arbetet ger positiva resultat?

Idén till uppsatsen kom av att ett gediget intresse för området platsmarknadsföring fanns hos oss båda och därmed var uppsatsämnet satt. Men, först efter att vi sett resultatet och svaren på den inledande förundersökningen valde vi den specifika inriktningen på place branding av kommuner och hur detta egentligen påverkar näringslivsetablering. I förundersökningen<sup>1</sup> skymtade nämligen en bild som inte stämde överens med teorierna och kommunrepresentanternas åsikter om varumärkets betydelse för näringslivsetableringen. Av företagen att döma föreföll varumärket inte ha någon betydelse för val av etableringsplats. Istället var det strategiskt läge, transportmöjligheter och personlig anknytning som var avgörande faktorer för val av plats. Samtidigt verkade både teori och kommunrepresentanter ha en tydlig bild och en bestämd uppfattning om att varumärket var av stor vikt vid val av etableringsplats. Denna tämligen oeniga

---

<sup>1</sup> Se *Förundersökning* i Appendix

bild av varumärkets betydelse för näringslivsetablering gjorde oss intresserade av att djupare undersöka huruvida förundersökningen speglade en generell uppfattning hos företagare samt varför kommuner egentligen arbetar med varumärkesbyggande.

Denna uppsats fallstudie har varit Helsingborgs stad. Viktigt att påpeka är att uppsatsen inte är en konsultrapport som syftar till att förbättra Helsingborgs arbete med varumärke utan målet med de resultat och teorier som framkommit ur undersökningarna är att de ska vara generella och applicerbara på kommuner och för näringslivsetablering i allmänhet. Dock bör läsaren vara medveten om att studierna som genomförts har genomförts på de tre största kommunerna i Skåne, Helsingborg, Lund och Malmö, vilkas respektive förutsättningar kan skilja sig från andra kommuners i Sverige och världen i övrigt.

Vi som observatörer och författare har båda nära anknytning till Helsingborg och regionen Familjen Helsingborg och har således en bild av staden och regionen vilken färgat oss sedan unga år. Medvetna om riskerna för en subjektiv bedömning och ett alltför färgat förhållningssätt till området har vi valt att ställa oss utanför våra personliga åsikter och försökt hitta ett kritiskt värderande och reflekterande förhållningssätt där istället vår kunskapshorisont dominerat.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH FRÅGESTÄLLNING

Efter att ha gjort en kortare inledande förundersökning hos företag där vi frågat efter avgörande faktorer för val av etableringsplats framkom ett ledande tema i svaren som inte stämde överens med forskares uppfattning av hur place branding kan främja näringslivsetablering. Den gemensamma nämnaren vi kunde utläsa ur svaren var att avgörande faktorer för etablering av företag inte hade med platsens varumärke att göra utan med andra, "hårdare" värden. Dessa kunde vara strategiskt läge, geografiskt läge, transportmöjligheter samt personlig anknytning.

Denna upptäckt gjorde att vi ställde oss frågande till varför platser marknadsför sig mot företag och arbetar med varumärkesbyggande om detta arbete inte har någon inverkan på etableringsbeslutet. Med utgångspunkt härav beslöt vi att undersöka just detta fenomen.

Vid närmare genomgång av litteraturen såg vi att det fanns flera begrepp som föll under området platsmarknadsföring och valde därför att avgränsa oss till place branding, vilket ligger inom

området för platsmarknadsföring men handlar om att just bygga varumärken av platser. Här framkom även att place branding kan appliceras på både länder, regioner och städer. Vi har ur detta valt att tolka att sättet att marknadsföra städer även kan appliceras på kommuner. Därav valde vi att belysa kommuners varumärkesarbete i denna uppsats. Fallstudien som gjorts är på Helsingborgs stad. Här har även deras arbete med regionen Familjen Helsingborg belysts då kommunen är en del av regionen och det därför varit omöjligt att skilja dessa helt åt.

Teorierna, kommunerna och företagen speglar alla olika uppfattningar om det kommunala varumärkets roll vid företagsetablering. Detta har skapat oklarheter och gjort oss nyfikna på att undersöka vad som egentligen stämmer och om det över huvud taget går att finna ett svar på vad som är rätt. Om vissa forskare menar att place branding hjälper till att öka kommuners attraktionskraft vid företagsetablering samtidigt som de som arbetar inom kommunerna ser potential i att arbeta efter detta tankesätt, torde detta indikera att arbetet ger resultat och vi kan således inte förkasta påståendet.

Utifrån ovanstående bakgrund och resonemang kan följande frågeställningar identifieras:

- *Varför arbetar kommuner med varumärkesbyggande av kommunen?*
  
- *Har det kommunala varumärket inverkan på företags val av etableringsplats?*

### 1.3 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att undersöka sambandet mellan kommunala varumärken och näringslivsetablering, för att få en djupare förståelse för hur en kommuns varumärke påverkar näringslivsetablering och varför kommunerna väljer att arbeta med varumärkesbyggande.

## 1.4 HYPOTES

Då vi sett, och som ovan nämnts, att kommuner ägnar både tid och resurser, såväl personella som ekonomiska, på att arbeta med varumärkesbyggande och ser potential i att arbeta med detta för att attrahera företag att etablera sig i kommunen, antar vi således att kommuner och forskare vet vad de gör och att de sett att arbetet givit resultat. Även teori bekräftar deras arbete.

Utifrån detta antagande kan vi således formulera uppsatsens hypotes:

***- En kommuns varumärke främjar näringslivetablering***

Vi ska med uppsatsen försöka bekräfta eller förkasta denna hypotes. Hypotesen ligger till grund för och följer med genom hela uppsatsprocessen och även i den undersökning som kommer att genomföras.

## 1.5 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen behandlar fenomenet *place branding*, med inriktning på kommuner, och hur detta påverkar näringslivetablering. "Platsen" i denna uppsats blir således kommuner. Avgränsningen till *place branding* av kommuner har varit nödvändig då det funnits flera olika begrepp som beaktar liknande fenomen. Den geografiska avgränsningen har gjorts till tre kommuner i Skåne vilka är Helsingborg, Lund och Malmö, där undersökningsföretagen har sökts. Vad gäller intervjuer som gjorts angående kommuners varumärkesarbete har Helsingborg valts som fallstudie.

Valet att undersöka kommuners varumärkesarbete istället för regioners grundar sig i att undersökningsområdet skulle blivit alltför omfattande vid undersökning av regioner. De tre kommuner som istället valts ut innehåller de tre största städerna i Skåne. Dock ingår Helsingborg, som är fallstudie till uppsatsen i ett regionsamarbete med 11 kommuner, Familjen Helsingborg, (före detta Helsingborg Business Region) varför Helsingborgs varumärkesarbete möjligen inte helt kommer kunna skiljas från regionens. Därför kommer uppsatsen att ibland beröra även regionsarbetet då det är omöjligt att skilja dessa helt åt. Helsingborg Business Region övergick vid årsskiftet 2012/2013 i Familjen Helsingborg (Malmberg, Claes, personlig kommunikation.

2012). Uppsatsen kommer därför, i de fall den berör regionsamarbetet, både att behandla Helsingborg Business Region och Familjen Helsingborg.

Till den kvantitativa enkätundersökningen, har 50 företag per kommun valts ut. Det innebär att totalt 150 företag i kommunerna Helsingborg, Lund och Malmö fått möjlighet att svara på enkäten.

Dessa ovan nämnda avgränsningar har varit ett måste främst på grund av att arbetstiden för denna uppsats varit begränsad till 2,5 månader inkluderat julen med svårigheter att få tag i företags- och kommunrepresentanter, men även på grund av att flera personliga intervjuer behövde genomföras fysiskt på plats vilket även det varit tidskrävande. Vi är medvetna om att denna avgränsning inte kan ge ett helt och hållet representativt resultat som går att generalisera till alla kommuner. Vi tror dock att resultatet ändå går att använda då uppsatsen grundar sig främst på teorierna, oberoende av kommun, om place branding.

## 1.6 DISPOSITION

Efter detta inledande kapitel följer en redogörelse för uppsatsen valda metoder. Metodkapitlet innehåller även en del där centrala begrepp definieras. Kapitel tre beskriver relevanta teorier som använts till underlag för uppsatsen. Vidare beskriver kapitel fyra empirin, det vill säga den insamlade datan och de resultat vi fått fram från intervjuer och från enkätundersökningen. Denna empiri tillsammans med teorin i kapitel tre ligger till grund för den analys som redogörs för i kapitel fem. Slutsatserna som framkommit av studien presenteras och reflekteras i kapitel sex. Slutligen redovisas uppsatsens referenser.

## 2. METOD

*I följande kapitel beskrivs den metod vi valt att arbeta utifrån samt hur insamlad data har bearbetats. Vi börjar med att beskriva den vetenskapliga utgångspunkten till valet av metod samt en djupare motivering till vald metod. För att beskriva arbetssättet i uppsatsen och för att möjliggöra för replikation följer nedan en noggrann beskrivning av tillvägagångssättet och metoden för denna uppsats. Därefter ges bland annat en förklaring till den utformade enkäten samt hur urvalet av intervjupersoner gått till.*

Refereringen i denna uppsats följer Harvardsystemet, enligt Ekonomihögskolan, Lunds universitets föreskrifter. Harvardsystemet anses även som det hänvisningssystem som är det mest spridda (Språkrådet, 2008:67).

### 2.1 VETENSKAPLIG UTGÅNGSPUNKT

För att orientera oss om anledningar till och faktorer som påverkar företags val av etableringsplats, genomfördes en förundersökning<sup>2</sup>. Denna förundersökning bestod av tre frågor rörande företags anledningar till val av etableringsplats, och skickades ut per e-post till cirka 30 företag i Skåne, främst i Helsingborgs stad. Frågorna var öppna och hade således inga svarsalternativ. Svarefrekvensen på förundersökning låg på drygt 50 %. Av svaren kunde utläsas att de flesta angivit hårda värden såsom närhet till motorväg och logistikmöjligheter som anledningar till val av etableringsplats. Även att företagarna hade personlig anknytning till platsen, till exempel från uppväxt, avgjorde val av plats för etablering. Svaren var tämligen intressanta då dessa inte direkt hade något med varumärket av en plats att göra, och frågorna vi ställde oss blev således både intressanta och relevanta. Varför arbetar kommunerna då så mycket med varumärkesbyggande av platsen? Och har verkligen val av etableringsplats ingenting med platsens varumärke att göra?

### 2.2 VAL AV METOD

Undersökningen till denna uppsats är gjord utifrån en kombination av kvalitativ och kvantitativ forskning, något såväl Bryman och Bell (2003:500) som Lundahl och Skärvad (1999:197) benämner som en *flerfaldig strategi*. Ett positivistiskt angreppssätt har valts som huvudspår då verifikation och falsifikation av teorin genom empiriska data har försökt göras (Lundahl och

---

<sup>2</sup> Se *Förundersökning* i Appendix

Skärvad, 1999:39). Då vi valt att använda oss av fler än en metod har vi valt att genomföra dessa som komplement till varandra (Bryman och Bell, 2003:503). Uppsatsen behövde en bred mer omfattande syn från företagssidan och samtidigt kompletteras med en djupgående analys av kommunernas arbete.

Utöver förundersökningen som nämnts ovan har teorier undersökts. Utifrån jämförelsen mellan teori och undersökning kunde tendenser till att teorierna inte stämmer helt överens med verkligheten ses. Antaganden om att företag inte väljer etableringsplats utifrån platsens varumärke gjordes därefter utifrån förundersökningen, det vill säga att platsens varumärke inte är av avgörande betydelse när företag väljer en specifik plats för etablering. Genom detta antagande blev det intressant att testa teorierna om varumärkesbyggande av platser för att se om förundersökningen speglade en generell uppfattning.

Vi valde därför att testa teorierna om place branding genom att undersöka varför och hur kommuner arbetar med varumärkesbyggande, det vill säga en teoriprovande fallstudie genom kvalitativa djupintervjuer. Denna kvalitativa undersökning har sedan kombinerats med en kvantitativ undersökning av företag för att styrka antagandet som fått fram i förundersökningen (Lundahl och Skärvad, 1999:187). På grund av tidsbrist kunde inte en så omfattande kvantitativ undersökning som önskats genomföras, det vill säga att undersöka alla företag i Skåne, utan ett urval fick göras. Detta blev en kompromiss mellan vad som var teoretiskt önskvärt och det som var praktiskt möjligt (Lundahl och Skärvad, 1999:192).

Den initiala frågeställningen för uppsatsen var bred varför den har kommit att revideras då en avgränsning sågs som nödvändig (Lundahl och Skärvad, 1999:59). Denna avgränsning gäller även för valet av vilka kommuner som har ingått i undersökningen. Av litteraturen kunde skönjas en något oenig uppfattning om place marketing forskare emellan men efter en noggrann genomgång av litteraturen inom området place marketing kunde relevanta begrepp redas ut för att därefter utveckla de teoretiska utgångspunkterna för uppsatsen (Lundahl och Skärvad, 1999:39). Utifrån detta kunde hypotesen till denna uppsats komma att utvecklas. Hypotesen har underbyggts med argument såväl från teorier som från svar från företag och kommuner. Uppsatsen är avgränsad till att undersöka och behandla fenomenet place branding. Detta främst

på grund av att place branding bäst stämmer överens med vad denna uppsats ska behandla.

Slutsatser från den insamlade empiriska datan har dragits och utifrån dessa har hypotesen analyserats. Här har gjorts något som Bryman och Bell (2003:23) och Lundahl och Skärvad (1999:40) benämner som deducering. Vad gäller intervjuerna med Helsingborgs stad var det önskvärt att få en förståelse för hur de som arbetar med varumärkesbyggande inom kommunen upplever situationen och verkligheten (Bryman och Bell, 2003:508).

Trots att det enligt Bryman och Bell (2003:501) finns viss kritik angående att använda en flerfaldig metod har det för denna uppsats frågeställning varit av betydelse att kombinera de två metoderna för att öka generaliserbarheten i resultatet, något som Bryman och Bell (2003:508) nämner kan vara möjligt. Även den tekniska versionen av den kvantitativa respektive den kvalitativa forskningen anser att de båda metoderna är förenliga med varandra och således går att kombinera (Bryman och Bell, 2003:502). Bryman och Bell (2003:509) menar även att de båda metoderna kan användas för att se huruvida det finns en koppling mellan olika variabler vilket i detta fall är huruvida kommuners varumärke påverkar företagsetablering.

Det har varit önskvärt att hålla kvalitativa djupintervjuer även med Lunds kommun och Malmö stad, men på grund av tidsbristen var detta inte möjligt, något som även Bryman och Bell (2003:514) tar upp som ett hinder. Därför valdes istället flera djupintervjuer med Helsingborgs kommunala beslutsfattare och med verksamma i eller med Helsingborgs kommun. Att göra kvalitativa djupintervjuer hos företag har inte varit av lika stor relevans för vår undersökning då syftet var att få en övergripande bild av situationen, varför enkäter var bättre lämpade. Enkätundersökningen gjorde det möjligt för fler företag att ingå i studien, än vad som hade varit möjligt om en renodlad kvalitativ metod valts. Dock har en kvalitativ intervju på ett företag genomförts för att även få en djupare bild av ett företag. Då Helsingborgs stad arbetar med varumärkesbyggande passade djupgående intervjuer bra.

Vi är medvetna om att detta val av metod inte nödvändigtvis är bättre än att välja en renodlad kvantitativ metod, något som även Bryman och Bell (2003:514) poängterar, men för att göra en mer utförlig och ingående analys ansåg vi att fördelarna med en flerfaldig metod övervägde



övriga alternativa metoder.

## 2.3 DEN KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGEN

### 2.3.1 RELIABILITET OCH VALIDITET

*Reliabilitet* mäter hur pålitlig undersökningen är, det vill säga “frånvaron av slumpmässiga mätfel” (Lundahl och Skärvad, 1999:152). Då den kvantitativa studien genomförts via elektroniskt utskick i form av e-post, har inte undersökningspersonerna påverkats av någon intervjuare. Samma frågor i samma standardiserade ordning har ställts till samtliga respondenter.

Samtidigt har frånvaron av personlig kontakt vid besvarandet begränsat möjligheten för oss att säkerställa att frågorna uppfattats rätt. Det har därför varit av stor betydelse att frågorna varit formulerade på ett sådant vis att de inte har kunnat uppfattas fel, då det inte funnits någon intervjuare på plats som kunnat förklara vid oklarheter (Bryman och Bell, 2003:161). Endast en fråga har varit öppen, men denna har ej varit obligatorisk. Samtliga frågor har formulerats på ett enkelt och läsarvänligt sätt. Enkäten har även gjorts så kort som möjligt, enligt rekommendationer i Bryman och Bell (2003:162). Enkätsvaren har varit anonyma då vi inte ansett att motsatsen varit nödvändig för undersökningen.

*Validitet* mäter kvaliteten, det vill säga att det som mäts faktiskt är det som önskats mätas (Lundahl och Skärvad, 1999:150) och beskrivs av Lundahl och Skärvad (1999) som “frånvaro av systematiska mätfel” (Lundahl och Skärvad, 1999:150). Kvaliteten på undersökningen beror på i vilken utsträckning generella slutsatser kan dras. Då likadana enkäter skickats till samtliga företag kan antas att den kvantitativa studien är av hög kvalitet. Däremot bör beaktas det faktum att omständigheterna under vilka respondenten svarat på enkäten kan avspeglas i enkäten och påverka respondentens svar. Om respondenten vid tillfället varit under tidspress kan ett svar av sämre kvalitet fås. Möjlighet till att undersöka detta har inte funnits och hänsyn bör därför tas till denna risk.

### 2.3.2 URVAL

För att en generalisering av enkätsvaren ska vara möjlig måste undersökningen innehålla ett representativt urval, det vill säga ett urval som är omfattande och som stämmer överens med ursprungspopulationen (Bryman och Bell, 2003:110). Ett representativt urval av företag i kommunerna Helsingborg, Lund och Malmö har gjorts. Varför Helsingborg, Lund och Malmö valts istället för andra skånska kommuner beror på att dessa har de tre största städerna i Skåne och på grund av tidsbrist har det inte varit möjligt att låta undersökningen innefatta fler kommuner. Urvalet av företag i de tre kommunerna har gjorts slumpmässigt, i enlighet med Bryman och Bells (2003:111) metodregler, där företag av alla storlekar och branscher i de tre kommunerna haft lika stor sannolikhet att komma med (Bryman och Bell, 2003:111). Dessa urvalslistor har hämtats hos Lund Brand Management Group (LBMG) vid Lunds universitet. Urvalet bygger på PAR, Postens adressregister. Urvalet har varit omfattande och enkäten har skickats till 50 företag per kommun, vilket innebär att totalt 150 enkäter skickats ut. Förhoppningen har varit att minst 30 företag per kommun ska svara. Här har inräknats ett bortfall då bortfall är vanligt vid dessa typer av undersökningar (Bryman och Bell, 2003:122). Enkäten har skickats ut till den person på företaget som står som antingen ägare, VD eller ansvarig för frågor rörande företagsetablering och/eller flytt av företaget i den specifika kommunen.

Dock bör belysas att en övergripande generalisering för alla kommuner inte kan göras utifrån den genomförda undersökningen. Metoden i sig tillåter inte en generalisering då undersökningens resultat ej går att applicera på alla kommuner. Olika kommuner kan ha olika förutsättningar och olika problem.

### 2.3.3 ENKÄTENS UTFORMNING

Vid utskicket av enkäten har en beskrivning i form av ett introduktionsbrev av undersökningens syfte funnits med. Detta har gjorts för att övertyga respondenten om att svara då dennes svar är av stor relevans för undersökningen samt för att ge uppsatsen så stort underlag som möjligt (Bryman och Bell, 2003:141). Introduktionsbrevet har förutom att nämna syftet även förklarat varför undersökningen är viktig och hur respondenterna valts ut (Bryman och Bell, 2003:165). Enkäten har utformats genom att uteslutande bestå av slutna frågor, alla utom en som varit öppen men då ej obligatorisk att besvara. Anledningen till att slutna frågor valts är att svarsfrekvensen tenderar

att blir högre då det inte krävs lika mycket engagemang från respondenten som vid öppna frågor. Dessutom underlättar slutna frågor vid sammanställningen av svaren då kodningen är standardiserad (Bryman och Bell, 2003:178). Valet av att göra frågorna obligatoriska var för att undvika att respondenterna skulle missa att besvara någon fråga. För att undvika oklarheter i frågorna har en pilotstudie utförts där enkäten skickats ut till ett flertal personer som fått prova den samt tycka till om den och dess innehåll. Enkäten har därefter reviderats utifrån synpunkterna (Bryman och Bell, 2003:191).

Majoriteten av de 19 ställda frågorna har varit korta för att underlätta för respondenten vid besvarandet. Vad gäller enkätens layout och instruktioner har denna och dessa utformats på ett enkelt, minimalistiskt och professionellt vis, för att öka trovärdigheten och därmed även svarsfrekvensen (Bryman och Bell, 2003:165). Ett vardagligt och relativt enkelt språk har använts i frågorna. Incitament såsom belöningar för deltagande i enkäten har av ekonomiska skäl inte varit möjligt (Bryman och Bell, 2003:165).

Att ställa "flera frågor i en" har undvikits i enkäten, dels för att inte förvirra respondenten och dels för att det kan bli otydligt vilken fråga svaret gäller för. Generella, ledande och laddade frågor har valts bort såväl som flertydiga frågor och frågor innehållande negationer (Bryman och Bell, 2003:183). Även tillvägagångssättet att blanda positiva och negativa frågor har uteslutits från enkäten.

#### 2.3.4 SYNPUNKTER FRÅN RESPONDENTER

Kritik och synpunkter från respondenterna har mottagits angående vissa frågor i enkäten. Respondenterna menar att frågor rörande varför man etablerat sig på en plats kan ha att göra med att man är bosatt i just den kommunen och hade därför önskat ett sådant svarsalternativ. Vi är medvetna om detta, och det var en av frågorna som framkom i förundersökningen. Anledningen till att denna fråga eller detta svarsalternativ valts bort från enkäten har varit för att den inte berör frågeställningen och att den informationen därför inte är relevant för uppsatsen. Denna uppsats frågeställning behandlar huruvida kommuners varumärken påverkar företagsetablering, inte vad som påverkar företagsetablering generellt sett. Dock kan detta vara tips för vidare forskning.

### 2.3.5 BORTFALL

Ett stort svarsbortfall i den kvantitativa undersökningen har förekommit. Endast 33 av 150 svar har fått. Trots detta stora bortfall har vi valt att ta med undersökningen och svaren i uppsatsen då samtliga 33 respondenter har svarat på frågor och tyckt till om alla de tre kommunerna Helsingborg, Lund och Malmö, innebär detta att svaren gett totalt 99 observationer. Detta val motiveras av att undersökningen enhälligt pekar i en viss riktning och indikerar att respondenterna har en tämligen liknande uppfattning. En bortfallsanalys har inte varit möjlig att göra då vi saknar data kring vilka som inte svarade. På grund av det stora bortfallet är vi medvetna om att vi inte kan generalisera den kvantitativa undersökningen i den mån som från början varit önskvärd.

Sammanställning och kodning av den kvantitativa datan har utförts i programmet Excel för att sedan föras över och analyseras i statistikprogrammet SPSS.

## 2.4 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN

Syftet med våra kvalitativa intervjuer är att göra en teoriprovande studie i kombination med den kvantitativa studien. Trots att teorigenerering är det som kvalitativa forskare föredrar menar Bryman och Bell (2003:303) att en teoriprovande studie kan göras även på kvalitativa undersökningar och att detta blir allt vanligare.

### 2.4.1 RELIABILITET OCH VALIDITET

Som i kvantitativ forskning används även i kvalitativ forskning reliabilitet och validitet men inom den kvalitativa forskningen läggs mindre vikt vid frågor som rör mätning. Likheten mellan de två begreppen blir därför större (Bryman och Bell, 2003:304). Enligt Bryman och Bell (2003:306) är det i de flesta fall svårt att upprepa en undersökning inom kvalitativ forskning då det är "omöjligt att frysa en social miljö" och de sociala fenomen som studerats. De anser dock att den som vill upprepa undersökningen bör inta en liknande roll som den föregående forskaren för att kunna se och höra saker som går att jämföra med det som framkommit i den ursprungliga undersökningen (Bryman och Bell, 2003:306). Vi är medvetna om att en kvalitativ undersökning är svår att upprepa men då vi försökt utföra de kvalitativa intervjuerna på ett så objektiva och kunskapsbaserat sätt som möjligt tror vi ändå att förhållandevis samma svar skulle kunna erhållas

vid en replikation.

#### 2.4.2 VAL AV INTERVJUMETOD

Anledningen till valet av att utföra kvalitativa intervjuer var för att vi utgick från en undran över hur en samhällsföreteelse såg ut, det vill säga varför kommuner arbetar med varumärkesbyggande, och ville veta mer om denna för att få större förståelse (Holme och Solvang, 1986:99). Då intervjuerna skulle utföras med personer som själva var delaktiga i företeelsen som skulle studeras, valdes den typ av kvalitativ intervju som kallas för *respondentintervju* (Holme och Solvang, 1986:104). Den intervjuform som lämpade sig bäst, för denna del av undersökningen, var den semistandardiserade formen (Lundahl och Skärvad, 1999:116). Då undersökningssituationerna mer liknat vardagliga situationer och vanliga samtal och för att inte styra de intervjuade undersökningsspersonerna och deras sätt att svara på frågorna var även detta en anledning som gjorde att den kvalitativa intervjumetoden var att föredra. Vi försökte istället få undersökningsspersonerna att styra samtalets utveckling (Holme och Solvang, 1986:99). Just för att möjliggöra för intervjupersonen att styra samtalet och för att göra intervjuprocessen flexibel använde vi inte oss av något standardiserat frågeformulär (Bryman och Bell, 2003:363). Istället användes en så kallad intervjumanual, eller som Bryman och Bell, (2003:369) kallar det en intervjuguide, med ett antal frågor som användes som stödord och som en kortare minneslista (Holme och Solvang, 1986:101).

För att inte påverka de intervjuade undersökningsspersonerna lades stor vikt vid att inte visa dessa våra egna uppfattningar om fenomenet som skulle undersökas. Samtidigt försökte vi att inför oss själva gå ifrån våra egna förutfattade meningar för att istället anta en objektiv syn (Bryman och Bell, 2003:369). Frågorna som ställdes lämnades därför öppna för alla svarsalternativ. Exempel på frågor av denna karaktär kunde vara "Är det bra eller dåligt att en kommun arbetar med varumärkesbyggande?" för att frågan skulle innehålla samtliga rimliga svarsalternativ istället för att rikta frågan och säga "Är det bra att kommuner arbetar med varumärkesbyggande?" (Holme och Solvang, 1986:146). För att undvika att undersökningsspersonerna skulle besvara frågan på ett sätt som de trodde var av en mer allmän åsikt lades frågor fram som "En del tycker att... medan andra tycker att... tycker du att det ena eller det andra..?" för att visa att det faktiskt fanns skilda åsikter i frågan (Holme och Solvang, 1986:148). Frågorna till intervjuguiden har alla grundat sig i

uppsatsens frågeställning för att underlätta för svaret på denna (Bryman och Bell, 2003:369). Vi använde oss inledningsvis av lätta och allmänna frågor som den intervjuade var intresserad av och engagerad i för att skapa tillit hos denne och för att han eller hon skulle känna sig bekväm enligt rekommendationer från Holme och Solvang (1986:146). Detta gjorde intervjun mer värdefull för oss (Holme och Solvang, 1986:105).

För att vara ytterligare förberedda inför de kvalitativa intervjuerna löd vi råden om att fråga oss själva vad som i undersökningsfenomenet var förbryllande eller oklart (Bryman och Bell, 2003:368). Det vi tyckte var oklart i vårt fall var varför kommunerna väljer att arbeta med varumärkesbyggande.

Vid vissa tillfällen under intervjuerna gavs ett aningen kortfattat svar som vi önskade att intervjupersonen skulle utveckla för att ge oss större förståelse. Här användes en typ av allmänna *Probes* (engelsk term), som kallas *utveckling*, för att stödja och uppmuntra den svarande att lämna ett fullständigt svar och att komplettera ett ofullständigt svar eller förtydliga vad som sagts (Andersson, 1985:137). Dessa utvecklingsfrågor kunde vara "*hur menar du då?*" eller "*varför tror du att det är så*", i enlighet med Anderssons (1985:139) rekommendationer. Dessa uppföljningsfrågor är något som även Bryman och Bell, (2003:371) tar upp.

#### 2.4.3 VAL AV INTERVJUPERSONER

Vi har i den kvalitativa studien intervjuat åtta personer, tre forskare inom området place branding eller kommunala varumärken, fyra verksamma med varumärkesarbetet för Helsingborgs stad och Familjen Helsingborg och en marknadschef för ett av Sveriges största köpcentrum. En av de verksamma inom Helsingborgs stad har önskat vara anonym. Valet av intervju personer kom sig av att vi genom att läsa in oss på teori om place branding fann ett antal personer som vi valde att kontakta. Dessa personer hade alla varit involverade i projekt som berörde place branding och även tyckt till om fenomenet. Utifrån dessa kontakter fann vi fler att kontakta. Vi har haft förmånen att få träffa framstående personer inom området och högt uppsatta beslutsfattare. Intervjuerna med Göran Alsén och Charlotta Mellander har båda varit telefonintervjuer.

Valet av intervjupersoner har således inte varit slumpmässigt, något Bryman och Bell, (2003:387) även betonar som viktigt.

Nedan följer en kort presentation av samtliga intervjupersoner:

*Göran Alsén* är universitetsadjunkt och verksam vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Alsén har forskat inom vårt berörda område i över 20 år (Lunds universitet, 2012).

*Charlotta Mellander* är docent i nationalekonomi vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping och har studerat regional attraktivitet, urbaniseringsprocesser, betydelsen av städer samt relationen mellan servicesektorn och marknaden (Internationella Handelshögskolan i Jönköping, 2012).

*Jesper Falkheimer* är rektor för Campus i Helsingborg och professor i strategisk kommunikation. Falkeimer har skrivit en gedigen uppsättning litteratur och forskningsartiklar inom kommunikation och platsmarknadsföring (Lunds universitet, 2012).

*Palle Lundberg* är stadsdirektör för Helsingborgs stad och har varit med i utvecklingen av Helsingborgs stads varumärke och Familjen Helsingborg (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

*Claes Malmberg* är tillförordnad näringslivsdirektör i Helsingborgs stad och arbetar med näringslivsfrågor och näringslivsutveckling i Helsingborg och före detta Helsingborg Business Region (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

*Micco Grönholm* är varumärkesutvecklare och delägare i reklambyrån Pyramid Communications. Grönholm har varit med och utvecklat Familjen Helsingborg tillsammans med Helsingborgs stad (Grönholm, Micco, personlig kommunikation, 2012).

*Ulrika Nordström* är marknadschef för Väla Centrum, ett av Sveriges största köpcentrum beläget i Helsingborgs stad. Nordström är även ansvarig för nyetableringar i köpcentrumet (Nordström, Ulrika, personlig kommunikation. 2012).

#### 2.4.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU

Innan intervjuerna genomfördes valde vi att låta uppsatsens frågeställning vara outtalad och att inte berätta allt för mycket om vår undersökning eller vilken information vi var ute efter. Anledningen till detta var att vi inte ville leda intervjuerna i en viss riktning och för att inte "hjälpa" intervjupersonerna med svaren. Syfte var att få intervjupersonernas egna uppfattningar och åsikter. Vi var dessutom oerhört noggranna med att inte själva ha förutfattade meningar om området som skulle kunna vara ledande för undersökningen (Bryman och Bell, 2003:369). För att minimera risken för att missa viktig information från intervjupersonerna, för att säkerställa källorna och för att kunna vara lyhörd på bästa sätt valde vi att spela in intervjuerna med inspelningsfunktionen på våra mobiltelefoner, något Bryman och Bell, (2003:370) lyfter fram som viktigt vid kvalitativa intervjuer. Dessa inspelningar genomfördes vid de flesta intervjutillfällena med undersökningens samtycke. De intervjuer som ej spelades in var med Grönholm och Nordström, då dessa intervjuer var förhållandevis korta. Vid alla intervjutillfällen kompletterade vi även med att anteckna något även Bryman och Bell, (2003:375) belyser som en alternativ metod. Bryman och Bell, (2003:374) nämner en nackdel med att spela in intervjuer. Här menar de att intervjupersonen i fråga kan hämmas av inspelningsutrustningen. Denna risk har vi varit medvetna om och därför varit noga med att se till att intervjupersonen känt sig bekväm med situationen. Ingen av de intervjuade personerna ansåg dock att inspelningen var besvärande.

Samtliga intervjuer, förutom de två telefonintervjuerna, har genomförts på den intervjuade undersökningens kontor. Detta har förhoppningsvis bidragit till att intervjupersonen känt sig bekväm och miljön har varit sådan att vi inte har blivit störda (Bryman och Bell, 2003:368). På grund av avståndet har alla intervjuer inte kunnat genomföras på plats, därav de två telefonintervjuerna, något Bryman och Bell, (2003:372) lyfter fram som en alternativ metod till personliga intervjuer.

#### 2.4.5 KVALITATIV DATAANLAYS

För att så långt som möjligt spegla tonen och klimatet vid intervjuerna har vi valt att i största möjliga mån inte ändra texten från talspråk till skriftspråk utan istället försökt behålla de muntliga särdragen. Detta enligt rekommendationer från Holme och Solvang, (1986:141).



Samtliga intervjuer som spelats in har transkriberats, detta för att på ett lättare sätt kunna analysera intervjupersonernas svar (Bryman och Bell, 2003:376; Jacobsen 2002:220). Empirin vad gäller de kvalitativa undersökningarna har gjorts genom att koda teman i de transkriberade texterna. Då vår kvalitativa studie inte har som syfte att generera ny teori utan att snarare testa befintlig, kodas undersökningen främst genom tematisering av texten (Bryman och Bell, 2003:457).

För att analysera rådatan har vi använt oss av följande tre steg, beskrivning, systematisering & kategorisering samt kombinerings, i nämnd ordning (Jacobsen, 2002:213). För att få en överblick över all insamlad data var en strukturering av allt material nödvändigt (Jacobsen, 2002:215). I den beskrivande delen har all data grundligt beskrivits (Jacobsen, 2002:216). Först har datan renskrivits och därefter har vi kommenterat intressanta eller uppseendeväckande inslag i intervjuerna. Flera av de intervjuade undersökningarna tyckte lika, medan det fanns andra som hade helt andra åsikter. Då vi vid analysen av den insamlade datan redan var pålästa om teorier och begrepp inom området, kunde vi göra en teoretisk analys av datan, något Jacobsen (2002:225) nämner som viktigt för att kunna hitta en mening med informationen som samlats in. Därefter gjordes något som Jacobsen (2002:217) kallar för att *annotera* datan, det vill säga skriva en sammanfattning av varje intervju. I dessa sammanfattningar har huvudämnena i intervjuerna registrerats. Annat som registrerats var sådant vi fann intressant men även nya tankar och idéer som uppkom och som vi såg kunde användas vid andra intervjuer (Jacobsen, 2002:227). Då all information inte varit av relevans för uppsatsens frågeställning har vi reducerat och kategoriserat materialet vi samlat in. Enligt Jacobsen (2002:217) är detta steg ytterst viktigt för att förmedla det relevanta i det man funnit. Vi har utifrån vår beskrivning försökt hitta likheter och skillnader i intervjumaterialet. Vilka data som behandlar samma fenomen och ämnen och vilka som belyser skillnader har kategoriserats (Jacobsen, 2002:230). Detta har utförts för att förenkla datan, men även för att göra den möjlig att jämföra. Kombinerings, som är det tredje och sista steget, går ut på att tolka den data man fått fram. I detta steg har vi letat efter orsaker och meningar för att kunna hitta samband. Jacobsen (2002:347) lyfter fram vikten av att också titta på *varför* vissa fenomen hänger samman, något vi försökt göra utifrån det empiriska materialet. Under arbetets gång har vi gjort upptäckter och hittat mönster i det som sagts, något som format den fortsatta

undersökningen. Detta innebär att vi inte följt de tre stegen i exakt ordning under hela uppsatsens gång. Även Jacobsen (2002:217) nämner detta och menar att det är naturligt i dessa typer av undersökningar. Vi har valt en ämnescentrerad analys då vi anser att det är större relevans för uppsatsen att fokusera på olika variabler och fenomen istället för ett fokus på individen, situationen eller fallet (Jacobsen 2002:217).

## 2.6 KÄLLKRITIK

För att klargöra källornas äkthet har vi varit noga med vilka källor vi valt att använda oss av i uppsatsen. De källor vi valt att ta med anser vi vara trovärdiga och relevanta för att ge uppsatsen substans och äkthet. Samtliga litteraturkällor vi använt i teoriavsnittet kommer från framstående författare inom ämnet. Vissa källor har vi valt att ta med på grund av att de uppvisat intressanta avvikande uppfattningar i jämförelse med andra i uppsatsen. Dessa källor har gjort att uppsatsens innehåll blivit gediget och att en jämförelse mellan olika åsikter varit möjlig. Samtliga artiklar är hämtade från databaser som är av vetenskapligt mått.

## 3. TEORI

*För att få en bättre förståelse för uppsatsen och dess resultat presenteras nedan en litteraturgenomgång där vi redogör för tidigare forskning inom området samt relevant teori. För att underlätta läsningen redogörs även centrala begrepp som är av vikt för ämnet. Därefter beskriver vi de teorier vi valt att använda i uppsatsen och varför.*

### 3.1 CENTRALA BEGREPP

**Brand** - Simon Anholt (2007:4) definierar *brand* (varumärke) som en produkt, tjänst eller organisation som i kombination med dess namn, dess identitet och dess rykte skiljer sig från andra produkter, tjänster eller organisationer.

**Varumärke** (brand) omfattar tre olika dimensioner:

**Identitet:** Den egna uppfattningen av verksamheten som består dels av själva organisationen, dels av såväl produkter som service (den man är).

**Profil:** Den presentation som organisationen medvetet kommunicerar till sin omgivning genom olika kanaler och medier (det man vill uppfattas som).

**Image:** Den eller de föreställningar som individer eller grupper i omgivningen har eller får av organisationen och dess produkter eller service (det man uppfattas som).

När den önskade och avsedda profilen speglar den faktiska identiteten och är samstämmig med omgivningens image är varumärket optimalt. I verkligheten är det dock svårt att särskilja dessa tre dimensioner. Man kan också fråga sig om total enhetlighet är optimal. Ur ett demokratiskt perspektiv är det oundvikligt att det finns olika perspektiv på såväl företag som kommuner (Region Skåne, 2010:39).

**Branding:** Anholt (2007:4) menar att *branding* är processen av att designa, planera och kommunicera namnet och identiteten, i syfte att bygga eller påverka ryktet.

**Brand image:** Den uppfattning om varumärket som existerar i kundens eller åskådarens medvetande. Brand image är i stort sett samma sak som ett rykte och denna image kan matcha eller missmatcha varumärkesidentiteten. Brand image inkluderar associationer, minnen, förväntningar och andra känslor som är knutna till produkten, tjänsten eller företaget. Dessa känslor är viktiga motiv för människors beteende. Det är därför kritiskt att tala om brand image när det gäller nationer, städer och regioner (Anholt, 2007:5).

**Place branding:** Nicolas Papadopoulos (2004) definition av *place branding* är arbetet av länders, regioners och städers styrande organ samt av industrigrupper, och som syftar till att marknadsföra platserna och sektionerna de representerar. De flesta som pratar om place branding menar det man gör för att förstärka “varumärkesimagen” av en plats och man anser att place branding är ett sätt att göra platser kända (Jacobsen, 2012). Greg Kerr (2006) menar att place branding är när man applicerar varumärkesstrategier och andra marknadsföringstekniker på den ekonomiska, sociala, politiska och kulturella utvecklingen vad gäller städer, regioner och länder. Björn P. Jacobsen (2012) skriver däremot i sin artikel att Simon Anholt (2010) menar att det är vilseledande och fel att säga att platsnamn är detsamma som varumärkesnamn på det vis att varumärken avsiktligt får sina namn för att sälja medan platser heter vad de heter och att dessa namn oftast härstammar från andra anledningar. Dock blir ändå många namn på platser en typ av varumärkesnamn.

**Place marketing:** Platsmarknadsföring är, enligt Ek och Hultman (2007:28) “en marknadsföringspraktik som syftar till att förmedla utvalda bilder av ett specifikt geografiskt område, oftast riktat mot en eller flera väl definierade målgrupper”. Målgrupperna består i tre kategorier. Den första kategorin är *näringslivet*, det vill säga de företag som vill etablera sin verksamhet eller göra investeringar på en viss plats. Den andra kategorin är *turister och besökare*. Den tredje och sista kategorin är *potentiella invånare*, främst de med stabila inkomster och som även är goda skattebetalare (Ek och Hultman, 2007:28).

Platser har marknadsfört sina attraktioner och sin image sedan länge då de alltid har behövt attrahera invånare, kunder, besökare, handelsmän, investerare och människor som forskare idag kallar för “influencers”. Place marketing ses som ett verktyg för att effektivare sälja produkter,

tjänster och attraktioner från platsen och inte för att hantera eller styra den generella imagen eller ryktet för platsen i någon speciell riktning (Anholt, 2010).

Vidare menar Kerr (2005) att Place marketing först och främst är ett verktyg för att betona och marknadsföra attraktiviteten hos en plats på ett sådant sätt att målgrupperna känner till de distinkta karaktärsdragen och är lockade att placera och bosätta sig där.

*Platsutveckling* är något Ola Thufvesson (2006) anser vara ett bättre ord än platsmarknadsföring då man ofta förknippar marknadsföring med försäljning och reklamkampanjer. Ordet platsmarknadsföring är direkt översatt från engelskans place marketing. De grupper som är mest kända för att arbeta med place marketing är de som jobbar inom turismnäringen, framförallt anställda på kommuners näringslivskontor. Dessa arbetar med att få företag att stanna kvar, växa eller vilja flytta till just deras kommun (Thufvesson, 2006).

***Destination brand:*** Destination brand är ett namn, symbol, logotyp, ord eller annat grafiskt element som både identifierar och differentierar en destination. Destinationsvarumärket försäkrar om en minnesvärd reseupplevelse som på ett unikt vis associeras med destinationen och begreppet ligger närmare turismprodukten (Kerr, 2005). Att göra destinationer till varumärken är ett relativt nytt koncept men generellt är forskare och praktiker överens om att platser kan ses som varumärken mycket på samma sätt som varor och tjänster kan (Caldwell, Niall och Freire, Joao R., 2004). Caldwell och Freire (2004) menar att ett framgångsrikt varumärke är, översatt, “en identifierbar produkt, tjänst, person eller plats utvidgad och förstärkt på ett sådant sätt att köparen eller användaren upplever relevanta, unika tillagda värden vilka matchar deras behov”. Caldwell och Freire (2004) skriver ytterligare att vid destinationsvarumärken konkurrerar inte företagen inom turismbranschen om kunderna genom prissättning, utan genom emotionella värden. De menar att det är varumärkesbyggande som är nyckeln till framgång här. Fortsättningsvis menar Caldwell och Freire (2004) att marknadsföringsbyråer på alla nivåer har ett bestående intresse för att bygga starka och positiva images för sina destinationer och omfattningen av hur imagebyggande kan ge vinst åt målgruppen kan bli större om de befinner sig inom kontexten för varumärkesbyggande.

**Destination marketing:** Destinationer är platser som attraherar tillfälliga besökare. *Tourism destination* är platser där besökare tillfälligt uppehåller sig för att delta i turistrelaterade aktiviteter eller inga aktiviteter (Pike, Steven, 2004). *Tourism destination marketing* är processen där den nationella turistorganisationen identifierar sina utvalda turister, aktuella eller potentiella, kommunicerar med dem för att säkerställa och influera deras önskningar, behov och motivationer på lokal, regional, nationell och internationell nivå, och för att formulera och anpassa turismprodukten (Pike, 2004). Morgan, Pritchard och Pride (2011) menar att destinationer bara existerar genom marknadsföring och att en plats bara blir en destination genom berättelser och images som kommuniceras genom reklammaterial för turister.

**Location brand:** ligger ansluten till “the corporate brand”, det vill säga varumärkets vision och kultur (Kerr, 2005). *Location branding*, eller *territorial branding* som det också kallas, beskrivs av Peter van Ham (2002) som nödvändigt för att skapa värde i relationen mellan territoriella enheter och individer. Ofta görs detta på samma vis och med samma typ av mallar som vid marknadsföringen av kommersiella varumärken. Location branding har blivit ett världsfenomen och ökar i snabb takt över hela världen. Varumärken ses inte längre bara som motorer för företagen utan även inom politiken (van Ham, 2002).

**Location branding:** Beskrivs av van Ham (2002) som något mer än bara slogans och turistattraktioner. Vidare förklaras att ett *location brand* är mer en intellektuell egendom, det vill säga summan av de tankar, känslor, associationer och förväntningar som kommer till tanken när en potentiell eller befintlig konsument exponeras för en plats namn, logotyp, produkter, tjänster och evenemang, eller en design eller symbol som representerar dessa (van Ham, 2002). Produkten i detta fall är platsen och denna produkt är ofta väldigt lik territorium emellan. Det blir allt svårare att särskilja kommersiella varumärken från politiska platsvarumärken då många företag övertagit uppgifter som annars ligger inom det politiska området såsom utbildning och hälsovård. En anledning till detta och som lyfts fram är att staten idag inte vill hantera dessa typer av frågor längre utan lägger ut dessa på externa parter som exempelvis företag. Detta medför en allt större betydelse för location branding.

Øresundsregionen tas upp som ett exempel och benämns som “Det mänskliga kapitalet”, (“the

Human Capital”), där man beskriver hur regionen har “en unik inställning till livet”, en plats där människor försöker hitta en balans mellan sociala och personliga intressen. Vidare förklaras att regionen beskrivs på ett vis där de mjuka kvaliteterna som finns inneboende i regionen återspeglas med en öppen attityd, viljan att samarbeta, fokus på livskvaliteten, hur det välbalanserade danska samhället är uppbyggt och den höga utbildningsnivån. För Köpenhamn ger samarbetet med Malmö upphov till en rad möjligheter; arrangera internationella kongresser, öka handel och investeringar och en typ av sammanförd marknadsföring i regionen. EU är ett annat exempel som tas upp och beskrivs som ett av världens mest konkurrenskraftiga location brand (van Ham, 2002).

Location branding används idag i allt större utsträckning vid marknadsföring av länder. Van Ham (2002) menar att ländernas image måste fungera för såväl landets företag som för dess invånare. Denna effekt benämns som “country-of-origin effect” och spelar en stor roll för konsumenters köpbeslut (van Ham, 2002). Location branding kan mycket väl fungera i framtiden men ses som något väldigt osäkert till skillnad från vid uppbyggandet av kommersiella varumärken (van Ham, 2002).

Sammanfattningsvis kan sägas att skillnaderna mellan de olika begreppen *place marketing*, *place branding* och *location branding* är relativt små. Dessa olika begrepp faller under samma område, men skillnaderna mellan *marketing* och *branding* vad gäller platser är att det förstnämnda innefattar sådant som har att göra med promotion, sälj och distribution, medan *branding* mer riktar in sig på symboliska värden som skapar associationer och förväntningar för dessa platser (Lucarelli, Andrea och Berg, Per Olof, 2011).

Denna uppsats kommer främst att behandla fenomenet *place branding* då detta enligt oss bäst stämmer överens med uppsatsen syfte och kommuners varumärkesarbete.

## 3.2 PLACE BRANDING I PRAKTIKEN

Då man sett tydliga exempel på produktvarumärkens framgång har följden blivit att varumärkesbyggande av städer ökat. Problem som uppstår vid denna typ av varumärkesarbete är att människor har uppfattningar om staden sedan tidigare som är svåra att ändra på (Kavaratzis och Ashworth, 2005). Kavaratzis och Ashworth (2005) nämner vidare att vid arbetet med varumärkesbyggande av en stad, kommun, är en av de största utmaningarna människors tidigare uppfattningar om staden och kommunen.

### 3.2.1 BETYDELSEN AV PLATSERS IMAGE

Platser har börjat bli så kallade *attributvarumärken*, det vill säga varumärken som relaterar till värden, betydelser och sociala roller. Då många platser liknar varandra anser bland andra van Ham (2002) att det blir viktigt att skilja sig från varandra. Här blir därför platsens rykte och image väsentliga element. Ofta gör van Ham (2002) jämförelsen mellan kommersiella och icke-kommersiella varumärken och menar att båda dessa är byggda på faktorer som exempelvis kundnöjdhet. Trots detta varnar ändå van Ham (2002) för att bygga platsvarumärken på samma vis som man bygger företags- eller produktvarumärken då han anser att dessa skiljer sig markant. Hela populationen behöver involveras vid varumärkesbyggande av platser, vilket inte behövs vid varumärkesbyggandet av företags- eller produktvarumärken. Produktvarumärken behöver endast tillfredsställa kunderna och det är inte alltid man behöver fråga dessa om deras åsikt om varumärket.

Kapferer (2003) menar att varumärket inte är produkten i sin fysiska form utan snarare produktens källa och betydelse. Kaplan et al. (2008) nämner även att samma holistiska definition av varumärke ses spritt inom litteraturen där det föreslås att nutida varumärkestermonologi är applicerbar på produkter utöver bara varor och tjänster, däribland platser.

Kotler et al. (1999:160) menar i boken *Marketing Places Europe* att en viktig aspekt som bör beaktas för att uppnå en betydande strategisk platsmarknadsföring är att platser bör säkerställa en unik position samt en positiv image. Därmed är det väsentligt att kommuner och regioner kan kombinera erbjudanden och fördelar som attraherar en stor variation av företag, investerare och besökare. Kotler et al. (1999:160) menar vidare att det är av betydande vikt att förstå hur



företagens beslutsprocess ser ut för att investera på nya platser. Författarna menar även att det är svårt att skapa och förändra en image för en plats och att det kan ta flera år att skapa en ny image. För att marknadsföra en kommun eller en region bör undersökningar göras om hur kommunen eller regionen uppfattas av människor och företagen inom och utanför kommunen eller regionen (Kotler et al 1999:161). Enligt Kotler, Haider och Rein (1993) finns det olika typer av image, bland annat positiv, negativ och blandad. Kotler, Haider och Rein (1993) beskriver hur vissa platser är välsignade med en bra image och andra inte.

Kotler et al. (1999:43) menar att det finns attraktivitetsfaktorer som företagen tar hänsyn till, varav dessa faktorer delas in i två kategorier. Den ena består av *hårda* faktorer vilka kan mätas i mer eller mindre objektiva termer såsom ekonomisk stabilitet, produktivitet, lokala stödtjänster och nätverk, strategisk lokalisering samt infrastruktur. Den andra kategorin består av *mjuka* faktorer vilka är svåra att mäta och som omfattar en mer subjektiv karaktär av en plats såsom entreprenörskap, kultur, livskvalitet, förvaltning, flexibilitet och dynamik. Dessa faktorer kan användas av platsmarknadsförare för att utöka attraktiviteten av en plats för att nå ut till en specifik huvudmarknad. Därmed menar Kotler et al. (1999:43) att platsmarknadsföring används av kommuner för att locka företagsinvesteringar med intentionen att skapa fler arbetstillfällen och på detta sätt attrahera nya invånare till platsen och samtidigt få de befintliga att stanna.

### 3.2.2 PLACE BRANDING ENLIGT SIMON ANHOLT

Simon Anholt (2008) hävdar, till skillnad från ovan nämnda teoretiker, att det tyder på att det finns bevis för att marknadsföring av städer, regioner och länder inte ger något konkret resultat för att påverka omvärldens syn på platsen utan snarare är slöseri med skattebetalares pengar. Det har inte hittats någon korrelation mellan "National Brand Value", nationellt varumärkesvärde, och så kallade "Nation Branding Campaigns", nationella varumärkeskampanjer. Anholt (2008) menar även att man måste särskilja följande; att marknadsföra en plats i syfte att förbättra turismen och investeringarna gentemot att marknadsföra i syfte att förbättra imagen. Det saknas olyckligtvis ofta konkreta mätningar inom dessa områden, det vill säga mätningar om hur marknadsföringen påverkat platsen och hur effektiv marknadsföringen varit. Anholt (2008) anser att man marknadsför sig på fel sätt och att detta ofta beror på att de som sitter på de styrande positioner ofta har en bakgrund som affärsmän och inte som marknadsförare. Vidare förklarar

Anholt (2008) att branding inte handlar om kommunikation utan snarare om policyförändring. Anholt (2008) menar att det visserligen finns policymetoder som möjliggör för platser att förbättra hastigheten, kompetensen och effektiviteten med vilka en bättre image kan uppnås, men att den imagen bara kan förtjänas, inte konstrueras.

Anholt (2008) presenterar fem nya idéer inom området *place branding*:

- 1) Platser måste engagera sig i omvärlden på ett vis som är tydligt, välstrukturerat och kommunikativt för att påverka allmänheten. Det är mycket viktigt att staten, företag och privatpersoner samarbetar för att bibehålla och uppnå målen på lång sikt.
- 2) Uppfattningen kring begreppen *brand image* är viktigt. Ryktet förstås som ett externt, men även kulturellt fenomen som inte är under varumärkesägarens kontroll utan det är en kritisk faktor mellan varumärket och dess konsumenter.
- 3) Uppfattningen kring begreppet *brand equity*, varumärkesvärde, är även den viktig. Här menas idén om att ryktet är en oerhört värdefull tillgång som behöver förvaltas, mätas, skyddas, finansieras och vårdas under lång tid.
- 4) Uppfattningen kring begreppen *brand purpose*: Idén att förena grupper av människor runt en allmän strategiskt vision skapar en kraftfull dynamik för framsteg. Detta är först och främst ett internt projekt.
- 5) Allmänheten och media är mer intresserade av vad man har för ambitioner och hur man vill utveckla staden och landet än hur framgångsrik eller bra man har varit tidigare.

Anholt (2008) menar således att för att lyckas med *place branding* behövs mer än bara en fungerande implementerad policy. Substans måste förenas med strategi och symboliska handlingar för att förbättra ryktet. Med *strategi* menas här att känna till vad en nation är och vad den står för idag, såväl hur den uppfattas av interna som externa parter och att veta vad som ska uppnås och hur det ska gå till. Med *substans* däremot menas utförandet av strategin i form av ekonomiska, juridiska, politiska, sociala, kulturella och utbildningsrelaterade aktiviteter. *Symboliska handlingar* har en mer kommunikativ kraft. Dessa kan vara innovationer, strukturer, legalisering, reformer, investeringar, institutioner eller policies som är speciellt tankeväckande, minnesvärda, livfulla, nyhetsvärda, poetiska, rörande, överraskande eller dramatiska. Det viktigaste är dock att dessa samtidigt är komponenter och sammansättningar av den nationella

historien och att det finns en anledning att berätta den. Dessa tre komponenterna menar Anholt (2008) kompletterar varandra och att alla de tre komponenterna därför måste vara uppfyllda. Avslutningsvis belyser Anholt (2008) att vi måste inse att länder, regioner och städer idag är utsatta för global konkurrens och att det är nödvändigt för dessa att marknadsföra sig. Han menar dock att platser inte kan marknadsföras på samma vis som produkter eller tjänster men att utmaningen är densamma.

### 3.2.3 PLACE BRANDING OCH DESS MÅLGRUPPER

Några av målgrupperna som platser typiskt försöker attrahera är företag, industrier och ekonomiska investeringar, detta för att skapa arbetstillfällen för invånarna och avkastning åt staten. Numer vill platser helst locka företag som Kotler, Haider och Rein (1993:27) kallar "clean industries" som banker och högteknologiska firmor, till skillnad från tidigare då platser gärna tog emot industrier som kol- och stålverk. Platser är även måna om att behålla och främja redan etablerade företag och uppmuntra till att expandera på platsen.

Huvudregeln när företagsfirmor ska välja sin strategiska etableringsplats, är att de värderar platser efter kvalitet på arbetskraften, tillgängligheten till god infrastruktur som flygplatser, godsjärnvägar och andra transportmöjligheter, kvalitet på skolor samt livskvalitet. Företagen ser också till incitament som skatteförmåner och skatteanstånd samt mark- och infrastrukturssubventioner (Kotler, Haider och Rein 1993:27).

Platser kan bevara och stärka sin ekonomiska bas på fyra sätt. Första sättet är att platser måste se till att behålla sina nuvarande, åtråvärda, företag. Exempelvis New York har haft problem med att många företag har flyttat från centrum för att söka billigare mark och lägre hyra. För det andra måste platser göra upp planer och ge service för att företag ska ges möjligheten att expandera. Detta kan till exempel göras genom att städer erbjuder "träningsprogram" som ger möjlighet åt chefer och anställda att förbättra sina färdigheter och kunskaper. Något städer även kan göra är att förbättra infrastruktur, transport och logistikmöjligheter samt underlätta för företag att teckna banklån, för att locka fler företag till platsen (Kotler, Haider och Rein, 1993:27). Tredje sättet på vilket platser kan stärka sin ekonomiska bas är genom att underlätta för nyetablering av företag. Platser måste förstå och främja faktorer som attraherar och stödjer lokala entreprenörer. Här kan

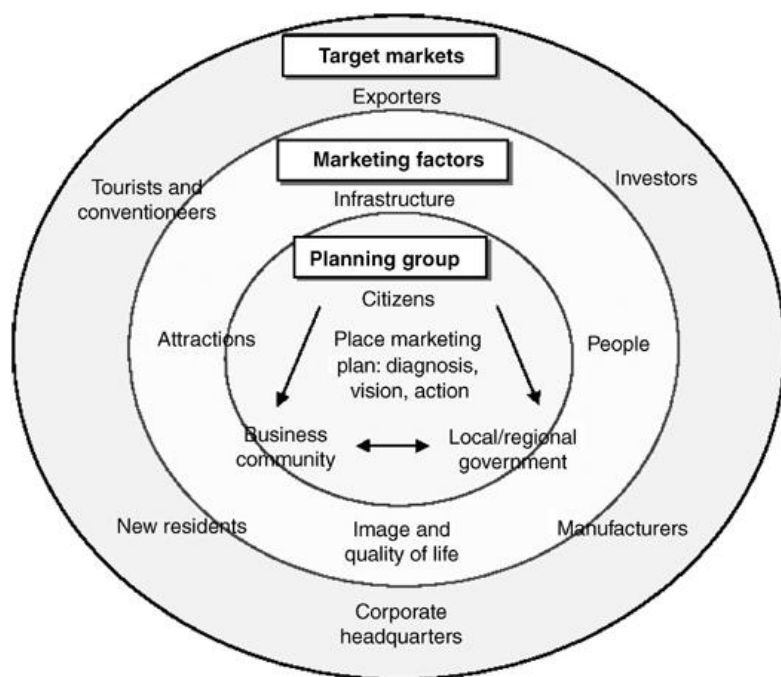
platsen utveckla en “strong small business” som kan agera rådgivare och hjälpa entreprenörer med att få till stånd lån, sammanföra investerare, skapa tankeinkubatorer och andra aktiviteter som kan främja entreprenörskap (Kotler, Haider och Rein, 1993:28). Det fjärde sättet på vilket en plats kan stärka sin ekonomiska bas är genom att på ett mer offensivt sätt försöka attrahera företag och fabriker att flytta till platsen. För detta arbete kan platser ha en grupp eller organisation som arbetar med att hitta, besöka, bjuda in och locka utomstående företag att investera resurser i och etablera sig på platsen (Kotler, Haider och Rein, 1993:28).

### 3.2.4 ”LEVELS OF PLACE MARKETING”

Kotler, Haider och Rein (1993:18) menar att utmaningen med place marketing, platsmarknadsföring, är att stärka platsen för att kunna anpassa sig efter en förändrande marknad och för att kunna “hålla sig vid liv”. De menar vidare att platsmarknadsföring lyckas när intressenter som till exempel invånare och företag erhåller tillfredställelse och belåtenhet genom att få sina förväntningar uppfyllda (Kotler, Haider och Rein, 1993:18). Kotler, Haider och Rein (1993:18) kallar detta för strategisk platsmarknadsföring och använder sig av en modell, “Levels of Place Marketing”, se figur 1 nedan. I denna modell beskrivs de viktigaste faktorerna för strategisk platsmarknadsföring. Det första steget är att skapa en planeringsgrupp, planning group, innehållande invånare, företagare samt lokala och regionala ledningstjänstemän, den innersta ringen i figuren. Den här planeringsgruppen ska förmedla vikten av ett samarbete mellan offentlig och privat sektor och visa på behovet av att involvera alla intressenter vid skapandet av en plats framtid. Gruppens uppdrag kan delas in i tre faser. Den första är att definiera och fastställa platsens tillstånd, problem och orsaker till problemen. I den andra fasen ska gruppen skapa en vision för långsiktiga lösningar på platsens problem. Denna vision ska utgå från platsens värderingar, resurser och möjligheter. Den tredje fasen går ut på att planeringsgruppen ska formulera en plan för åtgärder innehållande ett flertal mellanliggande faser av investeringar och omvandling (Kotler, Haider och Rein, 1993:18). Planeringsgruppens långsiktiga arbete handlar sedan om att förbättra fyra huvudsakliga marknadsföringsfaktorer som återfinns på alla platser, mellersta ringen i figuren. Först måste försökas att de basala tjänsterna förses och att infrastrukturen på platsen fungerar. Därefter kan platsen behöva förstärkas med nya attraktioner för att förbättra livskvaliteten hos platsen för att behålla befintliga och locka nya invånare, företag och investerare.

Den tredje faktorn är att platsen måste kommunicera den nya förbättrade bilden av och kvaliteterna hos platsen, till allmänheten (Kotler, Haider och Rein, 1993:18). Den fjärde och sista faktorn som behöver förbättras är att platsen måste få stöd från invånare, ledare och institutioner för att göra platsen så välkomnande och attraktiv som möjligt för att attrahera nya företag, investeringar och besökare (Kotler, Haider och Rein, 1993:19). Dessa fyra marknadsföringsfaktorer påverkar platsens förmåga att lyckas attrahera och tillfredsställa platsens fem potentiella målgrupper; varu- och tjänstetillverkare, huvudkontor och regionala kontor, investerare och exportmarknader, turistorganisationer och nya invånare, yttersta ringen i figuren (Kotler, Haider och Rein, 1993:20). Något Kotler, Haider och Rein (1993:20) poänterar är att till skillnad från renodlad företags- och produktmarknadsföring kräver marknadsföring av platser ett aktivt stöd från offentlig och privat sektor, intressegrupper samt invånare. En plats potential beror inte lika mycket på platsens läge, klimat och naturresurser som den gör på mänskliga viljor, färdigheter, engagemang, värderingar och organisationer (Kotler, Haider och Rein, 1993:20).

Figur1, "Levels of Place Marketing" (Kotler, Haider och Rein, 1993:19)



### 3.2.5 PLATSVARUMÄRKEN VS PRODUKTVARUMÄRKEN

Det går inte att bygga varumärken av länder, regioner och städer på samma vis som företag gör det för sina produkter (Anholt, 2010). Anholt (2010) hävdar att han aldrig sett bevis för att marknadsföringsprogram, slogans eller logotyper har lyckats förändra omvärldens syn på platser. Det finns turismkampanjer som lyckats, menar Anholt (2010) men enligt honom är detta inte särskilt förvånande då produkter och tjänster kan säljas effektivt med hjälp av marknadskommunikation. Vidare förklarar Anholt (2010) att nationella kampanjer kan ha vissa effekter i den mån att man kan skapa medvetenhet och även få människor att minnas kampanjen, men att detta inte heller är särskilt uppseendeväckande då en frekvent upprepning av slogans tenderar att ha denna effekt på människor. Men, huruvida dessa kampanjer kan förändra människors åsikter och beteenden gentemot platser är däremot något helt annat, menar Anholt (2010). Trots detta fortsätter otaliga länder, regioner och städer att lägga ut miljarder dollar av offentliga medel på dessa typer av kampanjer. Anholt (2010) anser inte att *brand image* för platser är något dåligt, han menar det motsatta och att *brand image* är något som behövs i dagens hårda klimat. Problemet Anholt ser ligger snarare i att man måste skilja på begreppen *branding* och *brand*. Det pratas om *branding*, men själva varumärket (*brand*) är det essentiella. Att säga att platser har "*brand images*" och hävda att platser "*can be branded*" är två skilda saker då det senare inte bevisats än enligt Anholt (2010:11).

Anholt (2010) skriver att marknadskommunikation inte fungerar så bra heller för produkter och tjänster. Trots god reklam, attraktiva logotyper och minnesvärda slogans som är starkt associerade med starka kommersiella varumärken är detta inte anledningen till att varumärken är starka. Varumärken blir starka när produkten bakom varumärket förtjänat kundernas förtroende. Förtroende fås genom hög försäljning, vilket i sin tur leder till att kunder får erfarenhet av produkten och att produkten antingen uppfyller eller överstiger sitt löfte.

Anledningen till att marknadsföringen av platser inte fungerar på samma sätt som marknadsföringen av produkter och tjänster är att platser inte är till salu. Kampanjer för att sälja produkter och tjänster genomförs på ett sådant vis att man indirekt säger, som Anholt uttrycker det, "snälla, prova denna produkt". När kampanjer genomförs för platser säger man däremot "snälla, ändra din uppfattning om denna plats" och enligt Anholt fungerar inte detta lika bra

(Anholt 2010:5). Marknadsföring av produkter och tjänster fungerar endast eftersom företaget som äger varumärket har en stor kontroll över produkten och över marknadskanalerna. På detta vis kan företaget påverka både kundernas produkterfarenhet och sättet produkten presenteras via media. Vad gäller platser är situationen en helt annan. Denna kontroll kan man inte ha över en plats, enligt Anholt (2010). Platser har inget direkt ändamål och kan vara mycket mer komplexa än produkter och tjänster. Nationellt rykte är något väldigt robust och kan inte konstrueras utan måste förtjänas. Man har länge trott att människor kan ändra sina uppfattningar om länder, regioner och städer genom retoriska knep, såsom logotyper och slogans. Policy-baserat tillvägagångssätt är det som Anholt (2010:11) förespråkar. Man måste gå tillbaka till platsens rötter och se för att kunna marknadsföra en plats. Dessutom måste platsen få stöd från invånarna.

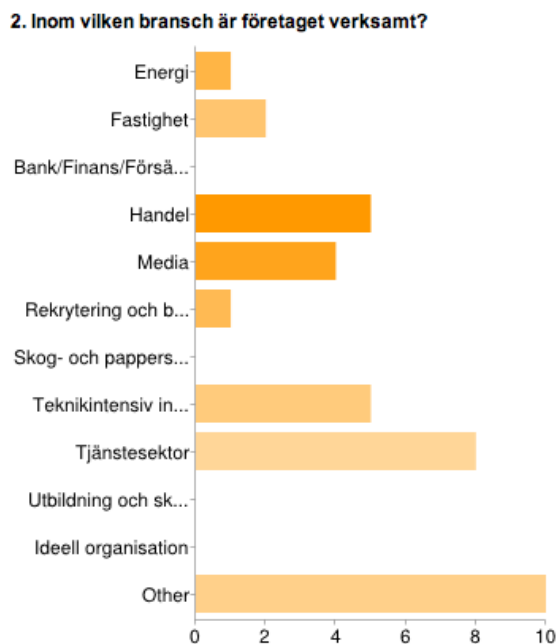
## 4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras uppsatsens undersökningar. Först en genomgång av enkätundersökningens resultat och därefter följer en presentation av de kvalitativa intervjuerna. Båda dessa undersökningar inleds med en kortare presentation med övergripande fakta.

### 4.1 RESULTAT AV ENKÄTUNDERSÖKNINGEN

I enkätundersökningen<sup>3</sup> deltog 33 svarande respondenter (företag), vilka fick tycka till om de tre kommunerna Helsingborg, Lund och Malmö. Detta innebär att resultatet innehåller 99 observationer. Av de 33 företagen deltog 17 företag från Helsingborgs stad, 8 företag från Lunds kommun och 8 företag från Malmö stad. Majoriteten av dessa företag är verksamma inom tjänstesektorn, teknikintensiv industri, handel och media.

Figur 2. Branschtillhörighet

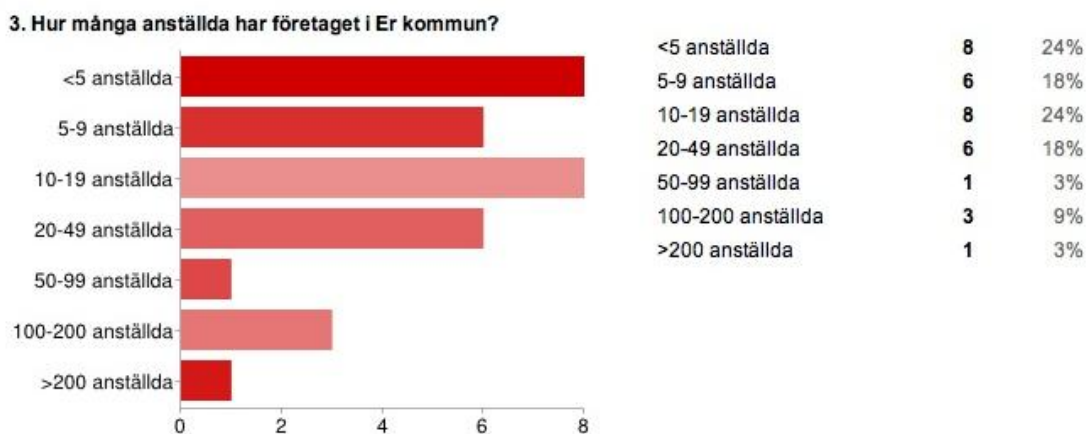


66 % av företagen har 49 anställda eller färre. Endast ett av de företag som svarade på enkäten har fler än 200 anställda, vilket innebär att materialet i huvudsak speglar företag med färre än 50 anställda.

<sup>3</sup> Se *Enkätundersökning* i Appendix

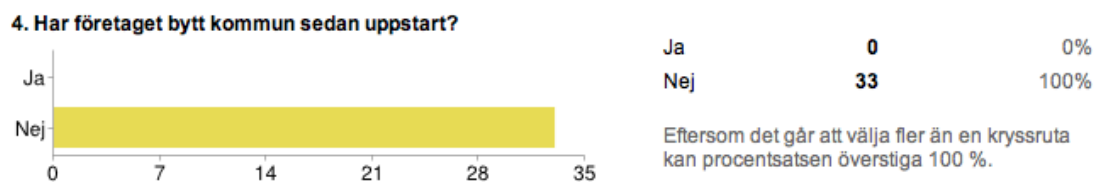


Figur 3. Anställda



Ingen av respondenterna har angivit att företaget bytt kommun sedan uppstart.

Figur 4. Flytt av företag



Respondenterna fick svara efter hur väl påståendena stämde in på företaget de var verksamma på. De fyra svarsalternativen var *Instämmer helt*, *Instämmer i viss mån*, *Instämmer i viss mån inte* och *Instämmer inte alls*. I kodningen har dessa svar sedan värderats från 1 till 4, där 1 är *Instämmer inte alls* och 4 är *Instämmer helt*. För en del av frågorna fanns även svarsalternativet *Vet ej*, detta svarsalternativ har inget värde och är därför inte kodat.

På frågan huruvida kommunens marknadsföringsaktiviteter fått företaget att upptäcka etableringsplatsen har endast ett av de 33 tillfrågade företagen svarat *Instämmer helt*. 62 % av respondenterna instämmer inte alls, medan 32 % inte känner till att kommunen marknadsfört sig. Om kommunens marknadsföringsaktiviteter varit avgörande för val av etableringsplats så svarar

hela 91 % *Instämmer inte alls*.

#### 4.1.2 FAKTORER FÖR VAL AV ETABLERINGSPLATS

Vad gäller vilka faktorer som varit av betydelse vid val av etableringsplats visar resultatet att *tillgång på arbetskraft* är den faktor som är viktigast, detta med ett medelvärde på 3,12. *Platsens rykte* har ett medelvärde på 2,30, vilket innebär att företagen i genomsnitt svarat att detta inte är av särskild vikt vid val av etableringsplats. *Närhet till större stad* anses viktigare än både *infrastruktur* och *boendemiljö*. Standardavvikelsen är relativt hög vad gäller samtliga faktorer, vilket innebär att dessa värden är relativt spridda.

Figur 5. Frekvenstabell över vilka faktorer som är av betydelse vid val av etableringsplats

Report							
	Infrastruktur har varit av betydelse för val av etableringsplats	Tillgång till arbetskraft har varit av betydelse för val av etableringsplats	Närhet till större stad har varit av betydelse för val av etableringsplats	Boendemiljö har varit av betydelse för val av etableringsplats	Logistik har varit av betydelse för val av etableringsplats	Platsens rykte har varit av betydelse för val av etableringsplats	Tillgång till mark har varit av betydelse för val av etableringsplats
Mean	2,79	3,12	2,94	2,61	2,67	2,30	1,82
N	99	99	99	99	99	99	99
Std. Deviation	,884	,982	1,048	1,077	1,040	,942	1,004

#### 4.1.3 BETYGSÄTTNING FÖR HELSINGBORG, LUND OCH MALMÖ

Vid jämförelsen mellan de tre kommunerna och betyg på nämnda faktorer har svarsalternativen varit *Mycket bra*, *Bra*, *Mindre bra* eller *Dåligt*. Även dessa har sedan fått ett värde från 1 till 4 där 4 är *Mycket bra* och 1 är *Dåligt*. I resultatet på den här frågan är Malmö den kommun som får högst betyg vad gäller *tillgång på arbetskraft* med ett medelvärde på 3,22. Lund kommun har fått det högsta medelvärdet vad gäller *platsens rykte*, 3,29. Malmö har här fått lägst betyg med ett medelvärde av 2,08.

Figur 6. Gruppjämförelse mellan Helsingborg, Lund och Malmö och betyg på olika faktorer i respektive kommun

		Report						
Kommun		Betygsätt kommunen utifrån infrastruktur	Betygsätt kommunen utifrån tillgång till arbetskraft	Betygsätt kommunen utifrån närhet till större stad	Betygsätt kommunen utifrån boendemiljö	Betygsätt kommunen utifrån logistik	Betygsätt kommunen utifrån dess rykte	Betygsätt kommunen utifrån tillgång till mark
Helsingborg	Mean	3,14	2,59	2,86	2,95	3,40	3,17	2,42
	N	28	22	28	22	25	29	12
	Std. Deviation	,525	,796	,705	,722	,500	,658	1,084
Lund	Mean	2,78	3,09	3,58	2,71	2,56	3,29	2,43
	N	23	22	26	21	16	24	7
	Std. Deviation	,902	,971	,504	,845	,629	,550	,787
Malmö	Mean	3,40	3,22	3,84	2,30	3,19	2,08	2,00
	N	25	23	25	23	21	25	4
	Std. Deviation	,500	,998	,374	,703	,512	,862	,816
Total	Mean	3,12	2,97	3,41	2,65	3,11	2,86	2,35
	N	76	67	79	66	62	78	23
	Std. Deviation	,692	,953	,689	,794	,630	,879	,935

#### 4.1.4 IMAGEFAKTORER

Vilka värdeord man förknippar med Helsingborg, Lund och Malmö kan ses i *bilaga 1*<sup>4</sup>. Helsingborgs stad får högst medelvärde inom kommunen på följande värdeord *attraktivitet* (3,12), *kunskap* (3,30) och *vackert* (3,39). För Lund är *kreativitet* (3,00), *kunskap* (3,42), *utveckling* (3,27), *möjligheter* (3,15) och *status* (3,09) de värden som hamnar högst inom kommunen. Malmö stad har endast fått ett medelvärde som överstiger 3, detta hamnar på värdeordet *mångfald* (3,30). De värdeord som Malmö fått högst medelvärde på efter detta är *möjligheter* (2,91) och *utveckling* (2,82).

#### 4.1.5 FAKTORANALYS 1: HÅRDA FAKTORER

Av dessa 6 egenskaper har vi fått fram 3 faktorer som förklarar 68,56 % av variationen i materialet. Faktor 1 förklarar 31,605 % av variationen. **Faktor 1:** Detta visar: När närhet till företag inom *andra* branscher är viktigt (0,88) är också närhet till kunder viktigt (0,87) men närhet till företag inom *samma* bransch oviktigt (-0,14).

<sup>4</sup> Bilaga 1, ss. 87

Figur 7. Variation i materialet

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,212	31,605	31,605	2,212	31,605	31,605	1,844	26,345	26,345
2	1,464	20,921	52,525	1,464	20,921	52,525	1,709	24,408	50,754
3	1,122	16,035	68,560	1,122	16,035	68,560	1,246	17,806	68,560
4	,802	11,461	80,021						
5	,635	9,078	89,098						
6	,424	6,057	95,155						
7	,339	4,845	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figur 8. Vilka hårda faktorer är viktiga för företaget

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>			
	Component		
	1	2	3
Närhet till motorväg är viktigt för vårt företag	,163	,737	,101
Närhet till hamn är viktigt för vårt företag	-,046	,656	,096
Närhet till natur är viktigt för vårt företag	,030	,778	-,075
Närhet till större stad är viktigt för vårt företag	,516	,357	,590
Närhet till företag inom samma bransch är viktigt för vårt företag	-,139	-,022	,933
Närhet till företag inom andra branscher är viktigt för vårt företag	,880	,006	-,045
Närhet till kunder är viktigt för vårt företag	,869	,050	-,014

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 4 iterations.

**Till detta har en korrelationsmatris gjorts:**

När vi korrelerar “närhet till företag inom *andra* branscher” med “närhet till företag inom *samma* bransch” ses ett svagt negativt samband på (-0,12). När vi korrelerar “närhet till företag inom *andra* branscher” med “närhet till kunder” ses ett positivt samband på (0,59). Sambandet mellan “närhet till företag inom *andra* branscher” och “närhet till kunder” är således signifikant.

Figur 9. Korrelation mellan närhet till företag inom samma bransch respektive andra branscher

Correlations			
		Närhet till företag inom samma bransch är viktigt för vårt företag	Närhet till företag inom andra branscher är viktigt för vårt företag
Närhet till företag inom samma bransch är viktigt för vårt företag	Pearson Correlation	1	-,124
	Sig. (2-tailed)		,220
	N	99	99
Närhet till företag inom andra branscher är viktigt för vårt företag	Pearson Correlation	-,124	1
	Sig. (2-tailed)	,220	
	N	99	99

Figur 10. Korrelation mellan närhet till företag inom samma bransch och närhet till kunder

Correlations			
		Närhet till företag inom andra branscher är viktigt för vårt företag	Närhet till kunder är viktigt för vårt företag
Närhet till företag inom andra branscher är viktigt för vårt företag	Pearson Correlation	1	,591**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	99	99
Närhet till kunder är viktigt för vårt företag	Pearson Correlation	,591**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	99	99

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4.1.6 FAKTORANALYS 2: BETYDANDE EGENSKAPER

Av dessa 7 egenskaper har vi fått fram 3 faktorer som förklarar 69,82 % av variationen i materialet. Faktor 1 förklarar 32,38 % av variationen. Faktor 2 förklarar 20,84 % av variansen.

**Faktor 1:** Detta visar: När "logistik"(0,88) och "infrastruktur" (0,51) har varit av betydelse för val av etableringsplats har "boendemiljö" (-0,22) och "platsens rykte" (-0,12) varit oviktigt.

**Faktor 2:** När "boendemiljö" (0,85) har varit viktigt har "tillgång till mark" (-0,28) varit oviktigt. Samtidigt har även "närhet till större stad" (0,79) varit viktigt.

Figur 11. Variation i materialet

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,266	32,375	32,375	2,266	32,375	32,375	1,738	24,826	24,826
2	1,459	20,836	53,211	1,459	20,836	53,211	1,671	23,867	48,693
3	1,163	16,610	69,821	1,163	16,610	69,821	1,479	21,128	69,821
4	,862	12,313	82,134						
5	,695	9,927	92,061						
6	,329	4,699	96,760						
7	,227	3,240	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Figur 12. Vilka egenskaper har varit av betydelse vid val av etableringsplats

	Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component 1	Component 2	Component 3
Infrastruktur har varit av betydelse för val av etableringsplats	,513	,336	,548
Tillgång till arbetskraft har varit av betydelse för val av etableringsplats	,488	,339	,096
Närhet till större stad har varit av betydelse för val av etableringsplats	,410	,792	,009
Boendemiljö har varit av betydelse för val av etableringsplats	-,216	,846	,092
Logistik har varit av betydelse för val av etableringsplats	,883	-,088	-,045
Platsens rykte har varit av betydelse för val av etableringsplats	-,119	,118	,936
Tillgång till mark har varit av betydelse för val av etableringsplats	,479	-,278	,531

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

**Till detta har en korrelationsmatris gjorts:**

När vi korrelerar “logistik” med “boendemiljö” ses ett svagt negativt samband på (-0,15).

När vi korrelerar “logistik” med “infrastruktur” ses ett positivt samband på (0,46). Sambandet mellan “logistik” och “infrastruktur” är således signifikant. När vi korrelerar “boendemiljö” med “platsens rykte” ses ett samband på (0,15).

Figur 13. Korrelation mellan logistik och boendemiljö

		Logistik har varit av betydelse för val av etableringsplats	Boendemiljö har varit av betydelse för val av etableringsplats
Logistik har varit av betydelse för val av etableringsplats	Pearson Correlation	1	-,146
	Sig. (2-tailed)		,150
	N	99	99
Boendemiljö har varit av betydelse för val av etableringsplats	Pearson Correlation	-,146	1
	Sig. (2-tailed)	,150	
	N	99	99

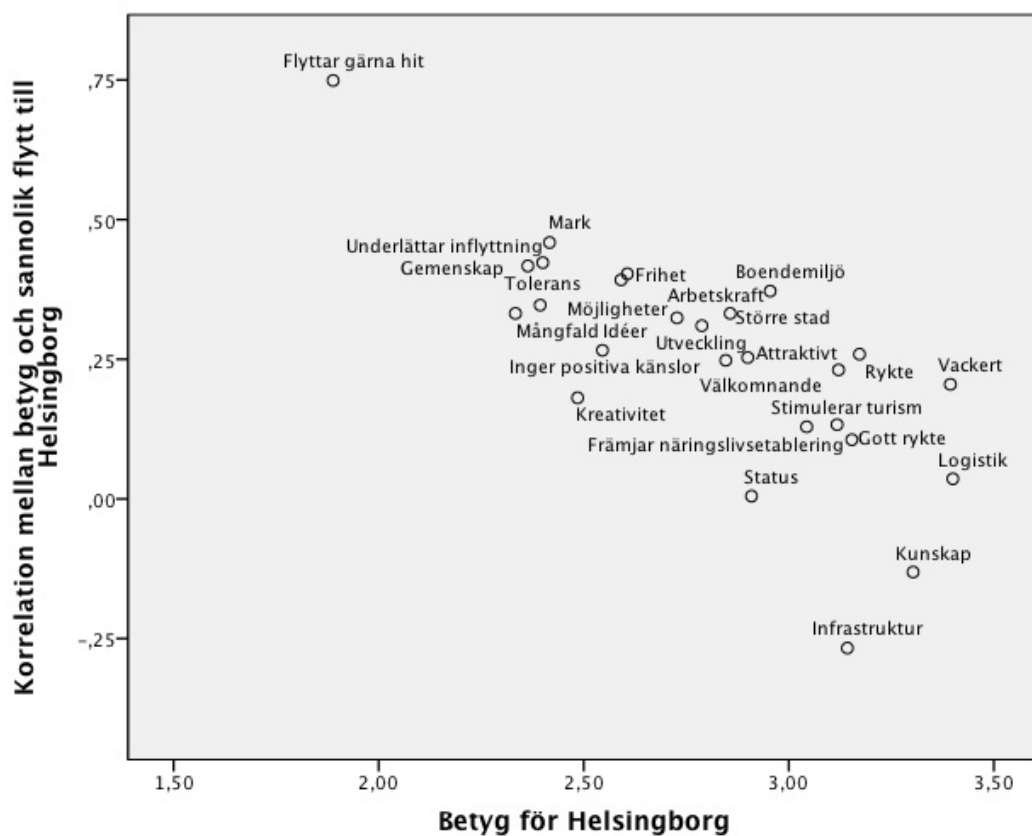
Figur 14. Korrelation mellan boendemiljö och platsens rykte

		Boendemiljö har varit av betydelse för val av etableringsplats	Platsens rykte har varit av betydelse för val av etableringsplats
Boendemiljö har varit av betydelse för val av etableringsplats	Pearson Correlation	1	,149
	Sig. (2-tailed)		,141
	N	99	99
Platsens rykte har varit av betydelse för val av etableringsplats	Pearson Correlation	,149	1
	Sig. (2-tailed)	,141	
	N	99	99

#### 4.1.7 PRIORITERINGSMATRIS

Hur väl olika imagefaktorer stämmer överens med uppfattningen om Helsingborgs stad har korrelerats med sannolikheten att man flyttar till Helsingborg. Sedan har vi även tagit med andra variabler som hur gärna man vill flytta till Helsingborg, huruvida staden främjar näringslivsetablering, boendemiljö med mera och även korrelerat detta med sannolikheten till att man flyttar till Helsingborg. Detta har sedan plottats mot medelbetyget på samtliga faktorer och linjer vid medelvärdena har dragits.

Figur 15. Prioriteringsmatris (scatterplot)





## 4.2 RESULTAT AV INTERVJUERNA

Jesper Falkheimer menar att man måste hitta och lyfta fram det unika med platsen och marknadsföra detta för att marknadsföringen ska lyckas (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

Helsingborgs stad kommer framöver att arbeta med två varumärken, Helsingborgs stad och Familjen Helsingborg. Familjen Helsingborg kommer att rikta sig mot externa, det vill säga de man vill locka till kommunen och regionen medan Helsingborgs stads varumärke riktar sig internt mot invånarna i Helsingborg stad (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

### 4.2.1 HELSINGBORG BUSINESS REGION VS FAMILJEN HELSINGBORG

Claes Malmberg menar att Familjen Helsingborg är ett platsvarumärke, och det man vill göra är att tydliggöra förhållningssättet till platsen och hur den ska uppfattas av omvärlden. I Helsingborg Business Region har känsla varit mer inriktad på "business to business", en företagsetableringskänsla och inte en känsla av turist- och besöksnäring. Med Familjen Helsingborg vill man skapa värde och innehåll för Helsingborg, menar Malmberg.

### 4.2.2 NAMNET FAMILJEN HELSINGBORG

På frågan varför namnet Familjen Helsingborg valts svarar näringslivsdirektör Claes Malmberg: "Det här med varumärken är att ett varumärke det ska vara känt, utgå från något som redan är väldigt känt. Det är väldigt kostsamt att börja från början, något som aldrig funnits tidigare. Men Helsingborg har ju funnits och man vet att Helsingborg är något som är gillat. Det är en plats, en stad som är gillad av många." Helsingborg brukar alltid hamna högt i undersökningar som handlar om var man kan tänka sig att bo. Malmberg menar att det är ganska många i Sverige som associerar Helsingborg med något positivt. Tanken var att man skulle dra nytta av att Helsingborg är känt och gillat (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012). Något Palle Lundberg (2012), statsdirektör för Helsingborgs stad också starkt betonar (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

Malmberg: "Jag vet att en av grundtankarna var att gå ifrån de hårda värdena och istället satsa på de mjuka" (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012). Lundberg menar att kommunen

vill ladda varumärket Helsingborg med nytt innehåll och att de därför har tagit fram en ny vision för staden och regionen. Och då har kommunen tagit fram ett nytt platsvarumärke för regionen som är Familjen Helsingborg (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012)..

Lundberg nämner att det har varit oerhört många reaktioner på namnet Familjen Helsingborg men att det är precis det som är tanken, att folk ska prata om varumärket. Lundberg säger vidare att vid lanseringen av idén för Familjen Helsingborg väcktes diskussioner och reaktioner på namnet. Han säger att “man tyckte att Familjen Helsingborg var fjantigt och töntigt”. Men han tror att varumärket får växa fram och att det kommer att bli gillat. Det enda som oroar Lundberg med varumärken är fallet om man skulle sluta prata om dem. “Man måste hela tiden ladda på med nya saker, hålla brasan igång” (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

Det som Jesper Falkheimer, professor i strategisk kommunikation, ser som positivt med varumärket Familjen Helsingborg är att det är unikt jämfört med många andra regionnamn och att det är roligt och väcker uppmärksamhet. Han tror dock att eftersom namnet har *Helsingborg* i sig kommer det ändå att på något vis bli lite mer Helsingborgs eget place brand (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

Micco Grönholm, varumärkesutvecklare, har varit med i framtagningen av varumärkena för Helsingborgs stad och Familjen Helsingborg. Han säger att “Helsingborg business region är en hit i regionen och att det bildades är en jätteprestation. Men graden av namnets sexighet utanför regionen är ungefär noll. Man kommer inte ihåg namnet och vad som är så speciellt med just den regionen, alla andra sådana regioner heter samma sak, till exempel Göteborg, Stockholm med flera. Alla dessa har en business region” (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

“Den värsta och sämsta reaktionen på alla varumärken inklusive platsvarumärken, är likgiltighet, att människor inte bryr sig. Hade vi valt att kalla platsen för exempelvis Helsingborgsregionen hade vi förmedlat en institutionell känsla som föga troligt hade fått människor att haja till och känna något”, menar Grönholm. Grönholm anser att med ett namn som *Familjen*, något han anser ovanligt, markerar de något nytt och annorlunda och något som fokuserar på människor snarare än geografi eller infrastruktur. Och han hoppas att namnet också associeras till en positiv känsla

(Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

Och så har det visat sig vara. De allra flesta känner något och har en åsikt när de möts av begreppet "Familjen Helsingborg" – ytterst få har varit likgiltiga, menar Grönholm. Detta är precis det som kommunen och Pyramid vill, att folk ska tycka och känna något om varumärket. Därför tycker de att det är positivt även när folk tänker negativt om varumärket. Grönholm menar att en känsla, även om den är negativ, också är ett uttryck för nyfikenhet. Han tror här att vid en negativ åsikt om varumärket kan kommunen berätta sin berättelse, vilka de är och vad de står för, och förhoppningen med detta är att många av de som tyckte att varumärket kändes lite töntigt kommer att tycka att det faktiskt inte var så töntigt, utan snarare charmigt och kreativt (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

#### 4.2.3 MJUKA VÄRDEN I FOKUS

Vid övergången från Helsingborg Business Region till Familjen Helsingborg kommer varumärket, som tidigare nämnts, fokuseras på de mjuka värdena istället för de hårda.

Malmberg menar att man kommer, vad gäller näringslivet, använda sig av både hårda och mjuka värden. Malmberg säger att när det handlar om "business to business" måste man ha hårda värden, även om man kommer att komplettera med de mjuka värden. "Det är ju paketeringen och vi ska ju sälja en produkt" (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

I varumärket Familjen Helsingborg arbetar kommunen med känsla, "det ska vara en speciell känsla och vi jobbar med det mänskliga när det gäller Familjen Helsingborg, vi välkomnar, man ska känna sig väl bemött", säger Lundberg. När det gäller Helsingborgs stad har det tagits fram en ny vision och essensen i visionen är att Helsingborg ska vara "staden för dig som vill något". Lundberg anser att Helsingborg blivit lite "fet och lat", som han uttrycker det, och att kommunen därför behöver skapa ett varumärke som visar upp en annan bild. Helsingborgs stad och Familjen Helsingborg har valt att "vädja till människors känslor" istället för att satsa på ett varumärke där man jämför sig med andra (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

På frågan om vilka känslor man vill att helsingborgaren ska få för varumärket Helsingborg stad

svarar Lundberg att det är en känsla av att allt är möjligt och att Helsingborg är staden där man kan förverkliga livschanser. Han säger att “Vi välkomnar gärna lite galna, udda människor och mångfald”. “Helsingborg ska vara en plats där det kan hända spännande saker, en plats för idéer och människor”. “Man får vara annorlunda här, tänka annorlunda” (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

#### 4.2.4 VARFÖR BYGGA PLATSVARUMÄRKEN?

Malmberg menar att anledningen till att kommunen arbetar med varumärkesbyggande trots att de redan är gillade är för att man i arbetet Familjen Helsingborg inte bara är Helsingborg stad. Det är ytterligare 11 kommuner som ingår i regionsamarbetet. Att det blev just Helsingborg som namn och inte någon annan kommuns, beror främst på att Helsingborg är störst och mest känt (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Helsingborgs stad är ett eget varumärke för kommunen, ett varumärke man också arbetar med. Vad gäller detta interna varumärke handlar det inte lika mycket om näringslivsutveckling och besöksnäring. Helsingborg stads varumärke handlar mycket om skola, vård och omsorg. Familjen Helsingborg, menar Malmberg, är bara en liten del av det Helsingborgs stad arbetar med.

“Vi tillhör ju egentligen inte den huvudsakliga verksamheten utan vi är ju en sidoverksamhet. Vi är mer en marknads- och säljorganisation i staden, kan man ju säga” (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

På frågan varför kommuner arbetar med varumärken menar Malmberg att detta beror på en önskan om att skapa någon form av utrymme för kommunen. Han fortsätter “För någonstans, vi inom marknads- och säljorganisationen, vi ska ju sälja den här regionen och kommunen. Vi ska ju sälja den som Felix säljer ketchup. Vi ska sälja den som BMW säljer bilar”. Men han menar dock att de har en annorlunda produkt. ”Vår produkt består av 11 kommuner som vi ska sälja och vi ska sälja dem så att det kommer besökare hit, både nationellt och internationellt ifrån. Vi ska sälja dem så att företag väljer att etablera sig här, och så att personer tycker att det är intressant att bo här” (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Grönholm anser att man inte på kort sikt kan ändra produkten Helsingborg eller regionen i nordvästra Skåne men att man kan skapa rätt förväntningar på denna produkt. Han menar att det

är skillnad på om människors förväntningar är kopplade till något man objektivt kan mäta eller till något man subjektivt kan känna eller uppleva. Om man skapar förväntningar på någonting rationellt och mätbart kommer man förr eller senare att misslyckas, det är redan givet, anser Grönholm. Men, han menar fortsättningsvis att om man bygger förväntningarna på en subjektiv, positiv känsla kommer människor att omedvetet vilja uppfylla sina förväntningar. Grönholm anser att den norra delen av Skåne, där regionen och Helsingborg ligger, kommer att behöva vara något annat för att regionen inte bara ska bli ett mörker. Han menar samtidigt att metropoldelen nog alltid kommer att vara Köpenhamn-Malmö och att det hade varit roligt om den nordvästskånska delen, regionen, blev något för ”de som vill lite mer” (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

Lundberg säger att han tror att Helsingborgs stads varumärke behöver moderniseras för att passa in i den tid vi befinner oss i nu. Risken, menar Lundberg, kan annars vara att “man blir förbisprungen och stannar av” (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

Enligt universitetsadjunkt Göran Alsén kan faktorer som gör en kommun attraktiv vara exempelvis goda relationer mellan företag och kommun samt bra transportmöjligheter. Alsén nämner även att kommuner redan för 25 år sedan ägnade sig åt marknadsföring men att de då riktade in sig mer på att framhäva exempelvis golfbanor eller andra liknande tillgångar. Vidare menar Alsén att detta är något kommuner alltmer gått ifrån vad gäller marknadsföringen och sett att det kanske inte är dessa ting som lockar till en plats (Alsén, Göran, personlig kommunikation, 2012).

Alsén menar vidare att Helsingborg redan har ett bra geografiskt läge och är ett av Sveriges främsta logistikcentrum. Helsingborg har bostäder och är bra även transportmässigt. Han menar att läget underlättar mycket vid marknadsföringen av kommunen då de redan har en självklar positionering (Alsén, Göran, personlig kommunikation, 2012).

#### 4.2.5 Vad styr etablering?

Vid studerandet av företags anledningar till etablering på en specifik plats menar Charlotta Mellander att företag kan delas in i tre grupper där faktorerna som är avgörande för val av

etableringsplats skiljer sig åt. Den första gruppen är företag inom tillverkningsbranschen. Här eftersöks inte högutbildad arbetskraft utan det är tillgången till stora och billiga lokaler som är av största vikt. Dessa typer av företag väljer därför inte, och har inte behov av, att etablera sig i storstädernas stadskärnor, även om närhet till större städer kan vara bra. Den andra gruppen innehåller kunskapsföretag där högutbildad arbetskraft är det som eftersöks. Inom denna bransch återfinns inte så stora kontorslokaler och därför är lämpar sig dessa företag för storstäder. Då närhet till bland annat kunder är viktigt för denna typ av företag föredrar företagen stadskärnor i stora regioner. Den tredje och sista gruppen innehåller företag som till exempel restauranger, kaféer och frisörer. Dessa företag kräver inte högutbildad arbetskraft utan viktigt för dessa är istället att vara belägna i städernas centrum då dessa tjänster och produkter inte är möjliga eller lämpar sig att sälja på något längre avstånd från kunderna (Mellander, Charlotta, personlig kommunikation. 2012).

Malmberg tror att naturliga förutsättningar är det som styr att företag väljer att etablera sig på en specifik plats. Vidare menar Malmberg att kommunen är en del av produkten som säljs. Kommunens attityd och förhållningssätt och att kunna ge god service vid etableringar spelar stor roll när företag står och väljer mellan olika platser. Malmberg säger att “Vi vet att företag som vill ha nära till kontinenten, danska eller tyska marknaden eller som är beroende av ett bra logistikläge väljer att flytta till Helsingborg, främst för att vi har ett väldigt bra logistikläge” (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Malmberg menar vidare att faktorer som spelar väldigt stor roll när man väljer att flytta eller etablera företag är exempelvis skolor. Har kommunen inte bra skolor eller bra boende blir det också mycket svårt att attrahera företag. Finns det inte bra jobb så att familjemedlemmar kan få arbete är detta inte heller bra. “Det måste finnas en framtidstro, det måste finnas investeringar, det måste vara att företagen ser att det finns en tillväxt” (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Vi frågade Falkheimer om vad han tror styr etablering av företag, men på det svarade han att han inte tror att place branding har någon betydelse. Han tror snarare på att det är hårda värden, befolkningstäthet och flöden av människor som är avgörande men att ett varumärke i sig kan vara

ett "added value", det vill säga ett utökat värde. Han tar som exempel här att om det är två platser som konkurrerar om ett företag kan känslan för en plats ändå vara av betydelse. Han menar vidare att "Helt rationella är ju inte företag" och han anser att det ändå kan vara så att företaget tycker att den ena platsen är en häftig plats, att de har en känsla för platsen. "Och känslan är ju det som är varumärket" (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

Falkheimer anser att faktorer som är av betydelse för etablering av företag är tillfartsvägar och flöden av människor, något även Ulrika Nordström på Väla centrum bekräftar som viktigt. Nordström menar vidare att det är Väla centrumets eget varumärke och inte kommunens eller regionens som är det absolut starkaste när företag väljer att etablera sig på Väla centrum. Att vara beläget vid ett IKEA-varuhus är en fördel, anser både Falkheimer och Nordström (Falkheimer; Nordström, personlig kommunikation. 2012).

Ovan nämnda säger således att kommuner arbetar med place branding för att attrahera företag, invånare och turister. "Men företag är rätt komplicerade egentligen, hur fattar de sina beslut?". "När man arbetar med lokalisering av varuhus och så då är det klart att varumärket har en viss betydelse men jag tror mer att det handlar om flöden av människor, vägar som går förbi, andra företag som ligger i närheten och så. Kan man sedan lägga ett köpcentrum nära IKEA är det pluspoäng". Falkheimer menar vidare att Helsingborgs stad har det väldigt lätt och att kommunen alltid kommer skyhögt i alla mätningar. Det är en vacker stad, anser han. Falkheimer tror ändå att det finns en tendens att efterhandskonstruera sina svar och att en enkät därför inte är helt pålitlig. "Har man nu valt en plats så bekräftar man ju den". Han tar här som exempel köpet av en bil och menar att "om man nu köper en ny bil så finns det ingenting som man försvarar så mycket som bilen man köpt" och han kallar detta för *förstärkningsteori*. "Det är nog samma sak för de här företagen" (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

En annan kommunrepresentant från Helsingborgs stad som valt att vara anonym, nämner att företag ofta har mycket bra koll på vart de vill etablera sig och att kommunen i dessa fall inte kan ha så stor inverkan på beslutet. Kommunrepresentanten menar vidare att det ofta finns företag som redan har bestämt var de ska etablera sig och att de då ofta redan har listor på vad de behöver, till exempel i vilken kommun de finner bäst flöde av människor etc. "Det pågår ett

ständigt spel mellan olika städer”, menar kommunrepresentanten.

Enligt Grönholm är det två beslut som ska tas vid företagsetablering:

1. Företagsbeslutet: detta fattas av styrelsen och handlar om var man vill lägga företaget och vilka krav man har, till exempel närhet till hamn, infrastruktur, kommunalskatt samt stöd och hjälp från kommunen.
2. Privata beslutet: Vill VD och nyckelpersonerna bo här? Vill de verkligen bo i exempelvis Varberg istället för i Helsingborg, i Karlstad istället för i Stockholm? (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

De alternativ som överhuvudtaget kommer upp på listan för en företagsetablering är de till vilka beslutsfattare har en positiv inställning, menar Grönholm. Grönholm anser vidare att denna ofta svårdefinierbara känsla för platsen är extremt viktig vid företagsetablering men det är nog få som skulle erkänna det. Han menar att alla argument företagen sedan använder sig av för att kanske bortförklara eller förklara ett beslut är eftertänksamma som erbjuder logiska och socialt gångbara argument för det i grunden emotionella valet. Grönholm menar fortsättningsvis att för att en plats ska vara attraktiv för företag måste den först vara attraktiv för människor. ”Är platsen inte attraktiv för människor spelar det som regel ingen roll om orten till exempel har närhet till hamn” (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012). Även den anonyma kommunrepresentanten nämner att företag gärna etablerar sig där företagarna även vill bo.

#### 4.2.6 Resultat av varumärkesarbetet

Då Familjen Helsingborg inte är formellt lanserat ännu (red. intervjun ägde rum innan varumärket lanserades) kan de verksamma inte se om arbetet med varumärket bidragit till att fler företag valt att komma till Helsingborgs stad och regionen. Malmberg menar dock att Helsingborg Business Region bidragit till att fler företag *övervägt* att välja kommunen (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Även Lundberg svarar, på frågan om hur resultatet av varumärkesarbetet kan mätas, i pengar eller i företag som valt kommunen eller regionen, att detta nästan är omöjligt att mäta. Han menar att hur många företag som väljer att etablera sig på grund av kommunens och regionens



marknadsföringsaktiviteter är mycket svårt att se. Han tror att varumärket Helsingborg och Familjen Helsingborg är en dörröppnare som gör att man blir nyfiken på Helsingborg och regionen. Efter detta måste den nyfikne gå in och se om detta är en kommun denne vill bo i och då menar Lundberg att det handlar om mycket annat än bara varumärket, till exempel kvalitet på skolor, möjligheter till fritidsaktiviteter och god infrastruktur. Och här menar Lundberg att kommunen eller regionen måste leva upp till det som varumärket står för och att varumärket måste laddas med bevis för det man påstår (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

Grönholm menar att det sämst utfallet kan bli att Familjen Helsingborg "bara" får uppmärksamhet, men med övervägande negativa associationer. Som bästa utfall kommer flertalet att gilla Familjen Helsingborg, känna lite "kreativitet", "mod" och "nytänkande" Familjen Helsingborg – att "man vill lite mer" här i regionen. Och oftare ha Familjen Helsingborg som ett hett alternativ på platser man vill besöka, flytta till eller starta företag i, menar Grönholm (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

Vidare menar Grönholm att det idag inte är något fel på inflyttningen till Helsingborg och att Helsingborg har bra ställt med besökare och nyetableringar, men han menar att det här handlar om att "ge lite steroider till något som redan är bra. Ett sätt att ta höjd för framtiden" (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

#### 4.2.7 LUND OCH MALMÖ

Malmberg tycker inte att Lunds kommun och Malmö stad arbetar lika tydligt med varumärkesarbetet och han anser att det inte syns utåt. Han tror att detta beror på att det funnits en beslutsamhet i Helsingborgs stad om arbetet, att kommunerna som ingår i Familjen Helsingborg har kommit överens politiskt kommunerna emellan. "Detta är en modell som de alla tror på och kan arbeta efter", menar Malmberg. Malmberg tror att det handlar om att dessa kommuner har en förmåga att samverka och att de har lite högre ambitioner (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Malmö är en stad som har det lite enklare enligt Malmberg och betonar att Malmö är Sveriges tredje största stad. När Malmberg tidigare arbetat som VD i bolag i Stockholm har Malmö varit den staden man tittat på. "Helsingborg var inte ett alternativ på den tiden" säger Malmberg. Han

tror att det är ganska vanligt förekommande än idag att företag tittar på Malmö framför andra skånska städer. Malmö har kanske inte samma behov av att arbeta med varumärket som Helsingborg har, menar Malmberg (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Falkheimer anser att det är viktigt att skapa ett varumärke som är unikt, att man ska utgå ifrån det kommunen eller platsen redan har och komplettera detta med nyheter. Han menar också att det helst ska vara förankrat i den miljö platsen befinner sig i. ”Man kan inte bygga upp luftslott”, säger Falkheimer. En annan viktig aspekt är att varumärket gärna ska vara kopplat till en berättelse. Här nämner Falkheimer Malmö som ett bra exempel på en stad som haft kris och därefter katastrof för att sedan ha börjat bygga upp kommunen igen med till exempel bygget av Öresundsbron och Turning torso. ”Sakta men säkert har de blivit bättre och bättre”, menar Falkheimer. Falkheimer tror också att det är viktigt för kommuner och platser att ha förankring i kulturarvet platsen besitter och att detta är viktigt att värna om. Han menar också att det ibland nästan blir lite transigt att ägna sig åt platsvarumärken och att man måste göra någonting åt själva platsen också om det inte bara ska bli ett hopplöst arbete (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

Falkheimer anser även att det är viktigt att försöka påverka mediebilderna kring en plats, själva journalistiken. Han tror att detta har starkare effekt än att försöka med kampanjer och att bli synlig på internet etc. Han tar som exempel att Malmö för ett tag sedan var väldigt ”hippt” att bo och verka i, och att alla då skulle till Malmö dels för att det ligger bra till men också för att man fick upp en känsla kring Malmö som en stad där det händer mycket, till exempel kulturellt och med högskolan. Och allt detta hänger ihop med varumärket Malmö, menar Falkheimer (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

Lundberg ger sin syn av Lund och Malmö och anser att Lund just nu är ett självspelande piano. ”Man har sitt stora universitet och fått det nya laboratoriet MAX IV”, säger Lundberg. Han anser dock att Lund också behöver jobba med varumärket men tror att de sitter lite still i båten just nu. När Lundberg nämner Malmö säger han att ”Malmö är jag lite avundsjuk på” och anser att de har de lättare eftersom de ”har varit nere i skiten och vänt” och att de därför har lite av den kraften. Denna känsla och kraft, menar Lundberg, är något Helsingborg vill skapa. Han anser dock att

Malmö borde jobba mer med sitt varumärke då de har kvaliteter som inte riktigt kommer fram. Han tycker att Malmö fortfarande har ett lite skamfilat varumärke men att de har positiva kvaliteter som de kan ladda sitt varumärke med och som de borde förmedla ut. Lundberg menar vidare att Helsingborg har det svårare då de ska ”slå ur överläge” och inte ifrån underläge. Med detta menar han att Helsingborg redan är populärt idag och att kommunen har ett starkt varumärke. Dock anser han att kommunen har en anda och en känsla som inte är bra och att den är för ”fet och lat”. Lundberg tror att kommunen ”skaka om” helsingborgarna och säga att “nu måste vi upp på banan, Malmö håller på att springa om oss” och att kommunen därför behöver ladda varumärket med nytt innehåll. Exempel på detta kan vara att få ungdomar att välja Helsingborg istället för Malmö (Lundberg, Palle, personlig kommunikation. 2012).

På frågan om vad Nordström anser om Malmö och Lund i förhållande till Helsingborg svarar hon att Malmö är en bra stad. ”De har vind i seglen och tar snabba beslut”, menar Nordström. Hon anser att det händer mycket positivt i Malmö och att kommunen bland annat vågat satsa på projekt som Öresundsbron, Turning Torso och Emporia. Hon tycker också att Malmö är en handlingskraftig stad och att den är expansiv, väldigt modern, och har rest sig från att förknippas med något dåligt till något bra. Lund däremot anser Nordström är mer som Helsingborg. Lund har inte samma kraft som Malmö och staden är dessutom väldigt akademisk (Nordström, Ulrika, personlig kommunikation. 2012).

Grönholm menar att ”Lund har inte förstått så mycket”. Han fortsätter med att ”Lund har sedan medeltiden byggt på den mystiska bilden att här lär vi oss saker som inte andra vet” och han anser att Lund är exkluderande och att alla kan inte vara med där. Samtidigt är detta något som Lunds kommun gärna vill få människor att tro idag, att Lund har något för alla. Grönholm anser att man antingen får gå helt på detta spår med de mystiska, kloka spetskompetenserna eller att man får stryka detta helt och hitta någon annan, attraktiv särprägel. Malmö däremot, anser Grönholm, är ett bra exempel på hur man kan omvandla en mångkulturell, grå arbetarstad till en mångkulturell, färgsprakande kreativitets- och kunskapsstad. Grönholm menar att det inte spelar någon roll om man har problem eller dåligt rykte i en kommun och han säger att “man får väldigt sällan dåligt rykte för att man har problem eller gör fel, men man får dåligt rykte om man inte ärligt och uppriktigt försöker göra något åt det”. Om man verkligen försöker göra något åt

problemen får man inte dåligt rykte, det är ansträngningen som räknas. (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

#### 4.2.8 OLIKA VARUMÄRKEN?

När vi frågar Falkheimer vad han anser om Helsingborgs arbete med varumärket tycker han att Helsingborg har en ganska märklig organisering kring detta. Han ser det märkligt att dela upp varumärkesarbetet i olika avdelningar som inte arbetar tillsammans och att dela upp varumärket i två olika, ett externt och ett internt som inte förmedlar samma saker eller känslor. Falkheimer säger vidare "Och den uppdelningen har jag aldrig förstått, det gör nog ingen annan heller" (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

Varken Grönholm eller Lundberg anser dock att uppdelningen av varumärken i ett internt och ett extern skapar problem för vare sig Helsingborg stad eller Familjen Helsingborg. De menar att dessa kompletterar varandra och att de används olika i olika syften (Grönholm; Lundberg, personlig kommunikation. 2012).

#### 4.2.9 ATT INVOLVERA INVÅNARNA

Angående vikten av att få med sig invånarna i Familjen Helsingborg menar Malmberg att han tycker att det är viktigt att de finner sympati för varumärket. Han anser dock inte att invånarna är den primära målgruppen. Familjen Helsingborg kommer inte marknadsföras direkt till invånarna men kommunikationen kommer ändå ske på ett sådant vis att invånarna kommer att kunna ta del av den (Malmberg, Claes, personlig kommunikation. 2012).

Grönholm anser att oavsett om man tycker att varumärket är töntigt eller bra kommer man aldrig att tala illa om sin stad och välja en annan stad på grund av detta. Utifrån detta antagande tror Grönholm att de allra flesta, oavsett vad de tycker om varumärket, kommer att fortsätta att vara ambassadörer för platsen. Han ser istället att de som verkligen gillar varumärket faktiskt kommer att bli ännu mer passionerade ambassadörer för staden och regionen och han menar att det ger mycket mer att några verkligen tycker om varumärket än att ingen tycker någonting (Grönholm, Micco, personlig kommunikation. 2012).

Det Falkheimer däremot anser som nästan viktigast vid place brands är den interna förankringen och den interna kommunikationen. "Medborgarna i en stad måste i alla fall acceptera varumärket". Här ser han ett problem med Familjen Helsingborg då han anser att det kan vara vanskligt att arbeta med en reklambyrå då de inte riktigt tänker så. "Det interna är ju medborgarna också och om folk skämtar om varumärket och inte riktigt tror på det, då har det inte heller något större värde", menar Falkheimer. Han menar vidare att det är invånarna som ska vara ambassadörer. Falkheimer nämner också att för "vanliga" invånare kan det vara svårt att se betydelsen av att kommunen ska lägga skattepengarna på att bygga varumärken när de istället kunde anställt en lärare till. Trots detta anser Falkheimer att det är rätt att satsa på varumärkesbyggande (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

#### 4.2.10 OM IMITATION OCH VÄRDEORD

Falkheimer anser att använda sig av värdeord kan bli lite, som han uttrycker det, "blaha", betydelselöst. Han menar att organisationer och företag imiterar varandra hela tiden och att så även gäller platser, och menar då att det kan vara svårt att ta avstånd och säga till exempel att "vi är inte fokuserade på kreativitet". Han tror att det ligger en riktig utmaning i att välja en annan väg. Falkheimer säger också att "Den bästa förutsättningen för att bygga ett platsvarumärke är att man har en jävligt bra berättelse" och att man inte bara imiterar det de andra gör. Han menar att alla säger samma, "det ska vara innovativt" och "det ska vara kreativt". Alla vill attrahera kreativa människor, forskare, reklammänniskor, med flera. Han menar dock att detta också är vettigt men att alla inte kan hålla på med det bara för att *man ska*. Falkheimer pratar vidare om "Upplevelseekonomin" som för några år sedan var det man skulle ägna sig åt att skapa då. "Då skulle alla vara en upplevelsestad". Med detta menar han att det liksom går trender i det här med vilken strategi man ska ta och vad man som plats och kommun ska ägna sig åt. Han säger också att "inom kommuner tror jag ofta att man har en tendens att följa efter varandra" (Falkheimer, Jesper, personlig kommunikation. 2012).

#### 4.3 SEKUNDÄRDATA FRÅN RAPPORTER

Martin Andersson och Charlotta Mellander nämner, i en rapport i samarbete med Trafikverket 2009, att individer väljer lokalisering med hänsyn till möjligheter att konsumera varor, tjänster, kulturutbud, sjöutsikt, sol, etc. De skriver här hur satsningar på regional attraktivitet genomförs för att locka kompetens och kapital till platser och att detta görs genom utökad marknadsföring

(Vägverket, 2009).

Jesper Falkheimer nämner att det finns två förhållningssätt vid byggandet eller restaurerandet av ett kommunalt varumärke. Det första sättet är att utgå från en *top down-strategi* vilken innebär att kommunikationsinsatser i första hand skapas av och riktas mot elitaktörer (Region Skåne, 2010:29). Här handlar det exempelvis om ledande tjänstemän, politiker och näringslivsföreträdare. Det andra sättet är att satsa på en *gräsrotsstrategi* vilken innebär att man försöker bygga delaktighet underifrån. Man satsar här på kommunikationsinsatser mot medborgare och medarbetare i kommunerna och näringslivet. Falkheimer menar vidare att det finns många exempel på när så kallade top-down-strategier tillämpats, det vill säga då en elitgrupp formulerat ett varumärke eller en strategi och som man sedan förväntar sig att ”vanligt folk” ska ta till sig. Falkheimer säger här att “Jag skulle nog förorda en så kallad gräsrotsstrategi, det vill säga när platsvarumärken och aktiviteter kopplade till dessa skapas i bästa möjliga samförstånd med i alla fall en del av invånarna (Region Skåne, 2010:41)

Enligt Svenskt Näringsliv (2008) har kommuner under de senaste femton åren satsat mycket på att förbättra företagsklimatet. De har arbetat för att förenklat den byråkratiska proceduren vid nystartande och etablering av företag, men även för att förbättra och underlätta för företag att exempelvis hitta mark eller att få hjälp att förverkliga affärsidéer (Svenskt näringsliv. 2008).

## 5. ANALYS

*I följande kapitel möts presenterad teori och insamlad empiri i en analys. Här tolkas, med ett kritiskt värderande och reflekterande förhållningssätt, det empiriska materialet utifrån teoretiska begrepp. Analysen ämnar utreda uppsatsens frågeställningar och syfte och de viktigaste poängerna som framkommer ur analysen diskuteras och sammanfattas sedan i slutsatsen.*

*Uppsatsens frågeställningar:*

*- Varför arbetar kommuner med varumärkesbyggande?*

*- Har det kommunala varumärket inverkan på företags val av etableringsplats?*

### 5.1 VARFÖR ARBETAR KOMMUNER MED VARUMÄRKESBYGGANDE?

Så, varför arbetar kommuner med varumärkesbyggande? Vi kan i detta avseende dra en parallell till det som framkommit i de kvalitativa intervjuerna. Det man med varumärkesbyggandet och marknadsföringen önskar skapa är kännedom om platsen, att företag ska informeras om att platsen existerar. De verksamma inom varumärket Helsingborgs stad och Familjen Helsingborg är övertygade om att kännedomen har stor inverkan på etableringsbeslutet. De menar att om man inte känner till platsen är det även svårt att överväga den vid val av etableringsplats.

De för uppsatsen genomförda undersökningarna har kommit att handla mycket om hårda och mjuka faktorer. Kotler et al. (1999) menar att de mjuka faktorerna kan användas för att utöka attraktiviteten hos en plats. I enkätundersökningen ställdes en fråga om image där egenskaper som förknippas med respektive kommun efterfrågades. *Kreativitet* var en egenskap som fick högt betyg för Lunds kommun. Dock är det endast säkerställt att det finns en skillnad Helsingborg och Lund emellan vad gäller betyg på kreativitet. Det är således inte nödvändigtvis så att Lunds kommun är högre förknippat med kreativitet än vad Malmö stad är. Vad gäller faktorn *gott rykte* uppvisar Lunds kommun, även i detta fall, ett högre medelvärde än Helsingborgs stad och Malmö stad. Här är dock säkerställt att Lunds kommun och Helsingborgs stad fått ett högre medelvärde än Malmö stad, men att det skulle finnas en skillnad mellan Helsingborgs stad och Lunds kommun kan inte säkerställas avseende denna faktor. I likhet med det som Kotler, Haider och Rein (1993) nämner är vissa städer ”välsignade” med en bra image, vilket skulle kunna leda till

att vissa kommuner har bättre förutsättningar än andra, något många av våra intervjuade undersökningspersoner instämmer i.

Om man ser till Helsingborg och Familjen Helsingborgs anledning till att arbeta med varumärkesbyggande anser de att kommunen och regionen måste moderniseras och arbeta med varumärken för att inte bli förbisprungna. Grönholm nämner även här att den norra delen av området i Skåne kommer att behöva synas för att regionen inte bara ska bli ett mörker. De tror annars att regionen Malmö-Köpenhamn kommer att vinna i valet om människor och företag och att Helsingborg med sin region kommer att försvinna och bli osynliga.

Av teorin, bland andra Kotler, Haider och Rein (1993) och Anholt (2010), att tro har inte produkter och platser samma förutsättningar. Här kan vi utifrån teori och empiri ändå dra en parallell. I likhet med att företagsvarumärken skulle kunna upplevas som bättre just på grund av att varumärket är starkt och välkänt borde en plats kunna upplevas på liknande sätt, även om andra produkter och platser inom samma kategori egentligen kan anses vara likvärdiga vad gäller innehåll, kvalitet etc. Om vi antar att så är fallet, att ett produktvarumärke kan upplevas bättre enbart på grund av det varumärket förmedlar, och vi tror att det samma skulle kunna stämma även för kommuner och städer borde det vara så att det som förmedlas och signaleras till omvärlden skulle vara direkt avgörande även för kommuner.

Vi kan ändå tro att om en kommun skapar uppmärksamhet kring kommunen och visar att den existerar skulle detta kunna bidra till att kommunen "syns" mer. Detta i sin tur skulle kunna leda till att företag upptäcker kommunen och att de då i alla fall kan ha den i åtanke vid val av etableringsplats. Det kan visserligen ändå vara så att företagen, precis som Malmberg och den anonyma kommunrepresentanten nämner, har en relativt klar bild över vilka förutsättningar de anser nödvändiga för verksamheten och vad de söker hos etableringsplatsen. Däremot kanske de inte är helt informerade om just vilka platser, kommuner, det är som erbjuder precis de förutsättningarna och kvaliteterna som företaget eftersöker.

Ett första steg för kommuner torde utifrån ovanstående resonemang ändå vara att se till att de finns med i medvetandet hos företagen och dess beslutsfattare. Därefter blir arbetet nog svårare,



att övertyga företagen att välja just den kommunen istället för andra. Precis som Anholt (2010:5) nämner är det svårt att be någon ändra sin uppfattning om en plats. Vidare menar han att denna uppfattning inte kan skapas utan måste förtjänas. Det blir således andra faktorer som blir viktiga att arbeta med utöver marknadsföringen och förmedlingen av "bilder" av kommunen. Kommunen måste kunna erbjuda företagen det de eftersöker eller åtminstone kunna erbjuda hjälpen att lösa problem som företagen står inför vid etablering på nya platser.

Som kan ses i teoriavsnittet och som tidigare nämnts, nämner Kotler, Haider och Rein (1993) att vissa platser är välsignade med en bra image och andra inte. Om detta resonemang stämmer kan man diskutera huruvida det är varumärket eller de naturliga förutsättningarna för platsen som har skapat den goda imagen. Som nämnts tidigare i uppsatsen har bland annat Helsingborg ett bra geografiskt läge och är även ett av Sveriges främsta logistikcentrum. Det faktum att Helsingborg ligger vid havet och har en relativt stor hamn kan kanske också komma att spela in i imagen. Lund är en gammal universitetsstad och ses även från undersökningsenkäten som en stad man förknippar högt med *kunskap* (medelvärde 3,42), *möjligheter* (medelvärde 3,15) och *status* (medelvärde 3,09). Huruvida detta bidrar till att imagen och därigenom varumärket Lund blir starkare kan vi inte svara på men ett antagande om att detta spelar in kan ändå göras.

## 5.2 HAR DET KOMMUNALA VARUMÄRKET INVERKAN PÅ FÖRETAGS VAL AV ETABLERINGSPLATS?

### 5.2.1 VAD STYR FÖRETAGSETABLERING?

Kotler, Haider och Rein (1993:27) menar att företag gärna vill ha skatteförmåner, skatteanstånd samt mark- och infrastruktursubventioner. För att locka företag till platsen kan man även underlätta för företag att teckna banklån. De menar även att det kan vara bra att ha en grupp som arbetar med detta, att locka företag (Kotler, Haider och Rein, 1993:27).

I enkätundersökningen ställdes en direkt fråga om huruvida kommunens marknadsföringsaktiviteter varit avgörande för val av etableringsplats. Från svaren att utläsa kunde ett tydligt mönster ses. Kommunens marknadsföringsaktiviteter var inte av *avgörande* betydelse för valet av plats, men detta innebär för den sakens skull inte att

marknadsföringsaktiviteterna varit obetydliga. Dessutom har det dataunderlag som analyserats varit tunt varför en generell slutsats inte kan dras. Men vi frågar oss ändå, vill högt uppsatta chefer erkänna att de agerar utifrån andra motiv än rationella sådana? Detta är något vi anser värt att belysas och analyseras. Förhoppningen har varit att svaren i enkäterna helt överensstämmer med respondenternas och företagens agerande, men det kan finnas risk för att man inte vill erkänna att ett agerande påverkats av vad som skulle kunna anses vara prestige, något även Grönholm nämner. Om vi antar att så är fallet, att beslutsfattare inte tar helt rationella beslut, kan platsers marknadsföringsaktiviteter antas ha betydelse vid valet av etableringsplats. Då torde det vara så att om inte beslutsfattare/VD för ett företag kan tänka sig att bo på platsen spelar inte heller rationella anledningar, som exempelvis logistikmöjligheter, särskilt stor roll. I teorin ser vi samma resonemang, Kotler et al. (1999) menar att det finns attraktivitetsfaktorer som företagen bör ta hänsyn till. Dessa delas in i två olika, hårda faktorer och mjuka faktorer. De hårda kan vara bland annat ekonomisk stabilitet, produktivitet, strategisk lokalisering samt infrastruktur. De mjuka faktorerna är mer subjektiva och handlar bland annat om entreprenörskap, kultur, livskvalitet samt dynamik, precis som kan skymtas i resonemanget ovan. Kotler et al. (1999) menar att dessa faktorer kan användas för att utöka attraktiviteten.

Resultatet visar att då logistik är av vikt är inte boendemiljö viktigt. Men med tanke på att prioriteringsmatrisen (scatterploten) visar att boendemiljö har en högre korrelation med sannolik flytt än vad logistik har, tyder resultatet på att boendemiljön är av större relevans för företagen än vad logistik är. I de fall logistik har varit av hög betydelse har även infrastruktur varit av betydelse. Detta samband kan dock ses som ganska logiskt då logistik och infrastruktur kan ses hänga samman. Samma resonemang för Kotler, Haider och Rein (1993:27) då de menar att livskvalitet, som innefattar boendemiljö, är en av de faktorer som företag värderar när de väljer sin strategiska etableringsplats.

Huruvida Helsingborgs stad främjar näringslivetablering korrelerar positivt med hur sannolik en flytt till Helsingborg är. Detta samband är dock svagt (0,13), vilket innebär att Helsingborgs främjande av näringslivetablering inte heller är av största relevans vid en sannolik flytt. Däremot får Helsingborg ett relativt högt betyg (3,12) vad gäller frågan om kommunen främjar näringslivetablering vilket antyder att detta är något som kommunen är bra på. Detta tyder på att

kommunens aktiviteter för främjande av näringslivsetablering har viss inverkan på hur sannolik en flytt till Helsingborg är men då korrelationen befinner sig nära 0 kan sambandet inte sägas ha någon signifikant betydelse. Vid flytt av företag verkar således andra faktorer spela in, en hypotes som även bekräftas av bland andra Grönholm. Grönholm menar att beslutsfattarens önskemål och krav angående tänkbar plats för boende, har stor inverkan även på beslutet om val av plats för företagsflytten. Även Lundberg och Malmberg menar att faktorer som skola, sjukvård samt arbete för anhöriga är av yttersta vikt vid företagsbeslutet (Lundberg; Malmberg, personlig kommunikation. 2012). Detta kan ses även i prioriteringsmatrisen där boendemiljö har högre korrelation med sannolik flytt till Helsingborg än vad främjande av näringslivsetablering har.

Frågan om boendemiljöns betydelse, får ett medelvärde på 2,61, men med en hög standardavvikelse. Tolkar vi medelvärdet kan detta tyda på att boendemiljön inte är särskilt viktig men med hänsyn till den höga standardavvikelsen kan resultatet här inte säkerställas. Ser vi istället till prioriteringsmatrisen (scatterploten) skymtar den om något helt annat. Betyget för Helsingborgs stads boendemiljö korrelerar positivt med sannolikheten för en flytt till Helsingborg. Samtidigt får Helsingborgs stad ett tämligen högt betyg vad gäller boendemiljön. Denna intressanta upptäckt tyder på att man, vid en direkt fråga om boendemiljön, svarar att denna inte är särskilt viktig men att vid jämförelsen av sambandet mellan betyg och sannolik flytt ser andra resultat. Dessa resultat pekar även i samma riktning som Grönholms tidigare nämnda hypotes. Som nämnts menar Kotler, Haider och Rein (1993:27) att man värderar platser efter kvalitet på arbetskraft och god infrastruktur men även efter kvaliteten på skolor och livskvaliteten.

Resultatet ovan tillsammans med Kotlers, Haiders och Reins (1993) teorier skulle kunna innebära att andra faktorer än enbart de hårda spelar in vid val av etableringsplats. Att tillgång till arbetskraft är av stor betydelse vid val av etableringsplats ser vi även i enkätundersökningen där denna faktor visar ett högt medelvärde om 3,12. Korrelationen mellan sannolik flytt till Helsingborg och betyget på tillgång till arbetskraft är också denna positiv även om sambandet inte är starkt. Av detta kan antas att tillgången till arbetskraft är av betydelse för att en eventuell företagsflytt.

Den variabel som korrelerar högst med sannolikheten för en företagsflytt till Helsingborg är den om hur *gärna* man flyttar sitt företag till just Helsingborg. Detta resultat kan således innebära att dit ett företag gärna flyttar hänger ihop med sannolikheten att man faktiskt flyttar. Helsingborgs stad har dock fått ett lågt betyg vad gäller hur *gärna* man flyttar till Helsingborg och detta kan därför ses som en svaghet för kommunen, de tillfrågade företagen vill inte gärna flytta sitt företag till Helsingborg. Detta skulle dock kunna bero på att en företagsflytt kan medför stora kostnader för företaget, kanske särskilt för stora företag i exempelvis teknikintensiv industri.

De imagefaktorer som i vår prioriteringsmatris korrelerar positivt med en sannolik flytt av företag är följande; *gemenskap, frihet, tolerans, möjligheter* och *mångfald*. Detta innebär att imagefaktorerna är av betydelse för en flytt av företag. Samtliga faktorer ges dock ett lågt betyg för Helsingborgs stad. Det som är intressant är att dessa mjuka imagefaktorer som Kotler et al. (1999) nämner, skulle kunna tyda på har en viss inverkan på en sannolik flytt av företag. Ett mycket intressant resultat här är att ju större sannolikheten för en flytt till Helsingborg är desto mindre betydelse har *infrastruktur*. Vad gäller *logistik* verkar denna faktor inte ha någon effekt på en flytt till Helsingborg. Då den utförda förundersökningen pekade i motsatt riktning ser vi detta motstridiga resultat som mycket intressant. Dock måste åter påpekas att denna enkätundersökning inte kan generaliseras i den mån som är önskvärd men en antydning om att imagefaktorer spelar roll vid val av plats för flytt av företaget kan ändå göras.

När närhet till företag inom andra branscher är viktigt är även närhet till kunder viktigt, ser vi i våra faktoranalyser. Resultatet visar att företagen vill ha närhet till företag de kan sälja till, men inte närhet till konkurrenter även om sambandet mellan närhet till företag inom *samma* bransch och till företag inom *andra* branscher har ett svagt negativt samband. Detta skulle kunna betyda att man gärna flyttar till städer och kommuner där det finns företag inom många olika branscher för att exempelvis bilda kluster. Detta sistnämnda kan vara något som har inverkan på företagsetablering.

## 5.2.2 HUR UPPFATTAS HELSINGBORG, LUND OCH MALMÖ AV FÖRETAGEN?

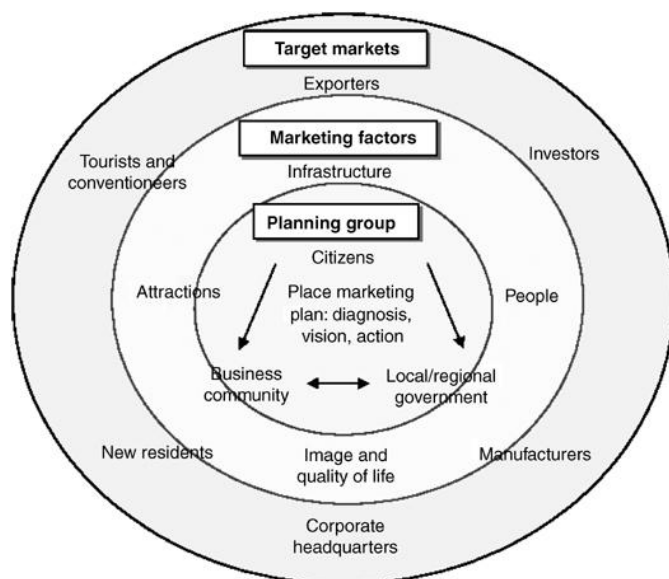
Kotler et al. (1999) menar att det är viktigt att veta hur kommunen uppfattas för att kunna marknadsföra den. Kommunrepresentanterna för Helsingborgs stad samt Grönholm var eniga om att Helsingborg är omtyckt både av invånarna och av utomstående. Detta har utnyttjats vid framtagandet av konceptet Familjen Helsingborg.

Vi har sett ett mönster i intervjuerna om vad de intervjuade undersökningspersonerna anser om Lund och Malmö. Det framkommer att Malmö anses vara en stad som länge kantats av problem och dåligt rykte, men att kommunen vänt om och att bilden av staden har förändrats. Såväl Nordström, Lundberg och Malmberg som Grönholm och Falkheimer anser att Malmö är en stad som vågar satsa på nya saker. Samtidigt har dessa en bild av Lund som en relativt "stel" stad med en direkt koppling till den akademiska världen.

## 5.2.3 HUR BÖR KOMMUNER ARBETA MED VARUMÄRKESBYGGANDE?

En plats potential beror inte lika mycket på platsens läge, klimat och naturresurser som den gör på mänskliga viljor, färdigheter, engagemang, värderingar och organisationer (Kotler, Haider och Rein, 1993).

Vi återkopplar till Kotlers, Haiders och Reins (1993:19) modell för strategisk platsmarknadsföring.



Här menar författarna att för att platsmarknadsföring ska lyckas behövs ett aktivt stöd från samtliga intressenter. Detta nämner även van Ham (2002) och anser att hela populationen behöver involveras vid varumärkesbyggande av platser. Van Ham menar att vid produktvarumärken är detta inte nödvändigt då dessa endast behöver tillfredställa kunderna och kunderna behöver inte tillfrågas om åsikter om varumärket. Kontentan är således att ett aktivt stöd är av största vikt. Ser vi till Helsingborgs stads och Familjen Helsingborgs fall har man här skapat en arbetsgrupp tillsammans med en reklambyrå som arbetat fram en vision om hur varumärket ska bli. Detta skulle kunna ses som det Kotler, Haider och Rein (1993) kallar för *planning group*. Dock verkar det inte vara så att invånarna involverats i besluten och framtagningen av visionen. Kanske det har varit så att Helsingborgs stad, Familjen Helsingborg och reklambyrån ansett, som Grönholm nämnde, att man aldrig skulle tala illa om sin egen stad hur illa man än tyckte om varumärket, och därför inte sett anledning till att involvera invånarna i varumärkesbeslutet. Helsingborgs stad, Familjen Helsingborg och Grönholm tror istället på en strategi om att när visionen är satt kunna förmedla denna även till de befintliga invånarna och att dessa då så småningom tar den till sig. Detta resonemang kan även kopplas till Falkheimers (2010) angående *top-down-strategi* och *gräsrotsstrategi*. Här skulle både Kotlers, Hadiers och Reins (1993) och van Hams (2002) resonemang kunna kopplas ihop med en gräsrotsstrategi, vilken innebär att man försöker bygga delaktighet underifrån och att satsa på kommunikationsinsatser mot invånare och medarbetare i kommunerna och näringslivet.

Även Falkheimer förordar en gräsrotsstrategi då han anser att man vid platsvarumärken bör skapa aktiviteter kopplade till platsvarumärket i samförstånd med, i alla fall en del av, invånarna. Ser man till exempel till Helsingborgs stads och Familjen Helsingborgs arbete med varumärkesbyggande verkar detta mer vara likt en top-down-strategi som man förväntar sig ska anammas av det "vanliga folket" som Falkheimer uttrycker det. Frågan är vilket arbetssätt som är det bästa för att generera så positivt resultat som möjligt? Då forskare och praktiker här är oeniga blir detta svårt att svara på. Och är en gräsrotsstrategi även att föredra när det gäller att locka företag att etablera sig i de specifika kommunerna eller gäller detta bara varumärket gentemot invånarna? De nyetablerade företagspersonerna blir kanske i många fall även de nya invånarna vilket kan göra att det inte blir någon skillnad i sättet att attrahera. Dessa teorier tror vi inte gäller endast för Helsingborg utan för kommuner i allmänhet.

En av delarna inom planeringsgruppens arbetet är att definiera och fastställa platsens tillstånd, problem och orsaker till problemen (Kotler, Haider och Rein, 1993:18). Ser vi till fallobjektet Helsingborg är planeringsgruppen här rädd att kommunen blir "förbisprungen" om de inte ändrar bilden av kommunen och arbetar aktivt med sitt varumärke. De anser att kommunen blivit "fet och lat" och att denna bild måste förändras.

Den mittersta ringen, *marketing factors*, handlar om vilka fyra huvudsakliga marknadsföringsfaktorer som Kotler, Haider och Rein (1993) menar finns på alla platser. Först måste de grundläggande tjänsterna fungera varav infrastrukturen är en viktig del. Från vår enkätundersökning får Helsingborg tämligen högt betyg vad gäller infrastruktur men sannolikheten för en företagsflytt till Helsingborg korrelerar negativt med infrastrukturen. Kan det vara så att infrastrukturen inte spelar någon roll för flytt? En eventuell orsak till detta något underliga resultat kanske kan vara att infrastrukturen i Skåne, eller i alla fall i Helsingborg, Lund och Malmö, redan är så utvecklad och god, att det kanske därför inte spelar någon roll.

Härefter kan platsen enligt Kotler, Haider och Rein (1993) behöva komma att utökas med nya attraktioner och förbättra livskvaliteten hos platsen. Detta skulle kunna kopplas till det Falkheimer nämnde om att ett platsvarumärke ska bygga på något unikt från platsen och sedan byggas på med nyheter. Även Grönholm och Lundberg talar om att man måste ladda varumärket med nya värden för att hålla det vid liv. Detta anser vi stämmer, men problemet blir att det är svårt att ändra bilden av en plats då människor ofta redan har en bild av platsen sedan tidigare.

Den tredje marknadsföringsfaktorn är att platsen måste kommunicera den nya förbättrade bilden och kvaliteterna till allmänheten. Även detta nämner Falkheimer som ytterst viktigt för att ett platsvarumärke ska lyckas. Han menar att place branding handlar om kommunikationen och om imagebyggande. Kommuner bör därför vara noggranna med att och på vilket sätt de kommunicerar varumärket till intressegrupperna för att få det stöd som krävs. Den fjärde och sista faktorn är att platsen måste få stöd från invånare, ledare och institutioner. Detta är viktigt för att göra platsen attraktiv och för att attrahera nya besökare, företag och investeringar. Här kan man fundera över huruvida Familjen Helsingborg har detta stöd hos invånare, ledare och institutioner eller ej. Helsingborgs stad och Familjen Helsingborg har som nämnts valt att dela

upp varumärket i två, ett mot invånarna och ett externt. Detta skulle kunna leda till att Familjen Helsingborg som inte riktar sig till invånarna inte heller får det stöd som krävs för att varumärket ska bli accepterat och för att göra platsen attraktiv. Om det “vanliga folket” dessutom, som både Grönholm och Lundberg nämnt, vid första anblick tycker att varumärket Familjen Helsingborg verkar fjantigt och töntigt, torde detta inte heller leda till ett aktivt stöd. Grönholm ser inte negativa åsikter om varumärket som ett problem utan anser istället att alla åsikter, negativa som positiva, är bra när det gäller varumärken då varumärkets främsta uppgift enligt honom är att väcka uppmärksamhet.

Vi tror dock att negativa åsikter om ett platsvarumärke, oavsett om de är interna eller externa, skulle kunna leda till ett alltför litet stöd från invånare, investerare och övriga intressegrupper. Det skulle även kunna vara så att negativa åsikter om platsvarumärket skapade dåliga rykten om platsen vilket kanske skulle kunna påverka flödet av intressenter negativt. Dessa fyra ovan nämnda marknadsföringsfaktorer påverkar platsens förmåga att attrahera och tillfredsställa de fem viktiga målgrupperna för platsen, de som Kotler, Haider och Rein (1993) kallar för *target markets*, i figuren.

Återigen kan vi fråga oss huruvida Helsingborgs stad och Familjen Helsingborgs arbete med varumärket stämmer överens med Kotlers, Haider och Reins (1993) resonemang om att “till skillnad från produktmarknadsföring kräver platsmarknadsföring ett stöd från offentlig och privat sektor, intressegrupper samt invånare”?



## 6.SLUTSATS

*I denna avslutande del redogörs för de slutsatser och det kunskapsbidrag uppsatsen resulterat i. Även de nya frågeställningar denna uppsats genererat kommer att presenteras samt förslag på vidare forskning.*

Utifrån analysdelen kan vi se tillbaka till uppsatsens hypotes “*En kommuns varumärke främjar näringslivsetablering*”. Av teorin och empirin att döma kan vi varken bekräfta eller förkasta hypotesen. Vi kan dock se vad som utifrån undersökningsenkäten tycks ha inverkan på näringslivsetablering. En kombination av hårda och mjuka värden verkar vara det som står högt på företagens önskelistor. Häribland återfinns *tillgång till mark, underlättning vid inflyttning, frihet och gemenskap*. Vi tror således inte att en kommuns varumärke direkt främjar näringslivsetablering och företagsbeslutet. Vi tror dock att företagsbeslut inte går att skilja från människorna bakom företagen och hur påverkbara de är för varumärken och känslor. Utifrån detta tror vi att varumärket har inverkan på den icke-rationella människan, och det är ju just människor som ligger bakom företagsbesluten. Utifrån de kvalitativa intervjuerna tycker vi oss kunna se ett mönster även där. Såväl kommunrepresentanter som forskare är eniga om att hårda värden spelar roll, men det kommer även tydliga antydningar på att man inte alltid är rationell vid företagsbeslut. Detta kan vi bland annat återfinna i något Falkheimer sa under intervjun. Han tror att hårda faktorer spelar roll vid val av etableringsplats, men säger även att “helt rationella är ju inte företag” och att känslan för en plats kan vara viktig, “och känslan, det är ju den som är varumärket”. “Har man nu valt en plats, bekräftar man ju den, så kallad förstärkningsteori”. “Och det är nog samma sak för företagen”.

Men, huruvida varumärket har betydelse för företagsbeslutet och därigenom näringslivsetableringen tror vi även beror på vilken typ av företag det handlar om. Företag skiljer sig åt och har olika behov och förutsättningar vilket kan göra att skilda krav ställs, något även Mellander påtalar.

Grönholm menar att “de alternativ som över huvud taget kommer upp på listan för en företagsetablering är de till vilka beslutsfattare har en positiv inställning”. “Denna ofta svårdefinierbara känsla för platsen är extremt viktig vid företagsetableringar men det är nog få som skulle erkänna det. Alla argument man sedan använder sig av för att kanske bortförklara

eller förklara är efterrationaliseringar som erbjuder logiska och socialt gångbara argument för de i grunden emotionella valet”.

Det kunskapsbidrag vi med vår uppsats tillför är insikten om att kommuner måste bygga varumärken för att stå sig i den hårda konkurrens som råder. Detta för att kunna locka bland annat företag, men även invånare och turister.

Av undersökningsenkäten och det empiriska materialet att döma tror vi inte att människor är fullt så rationella som de vill ge sken av att vara, inte heller när det gäller beslutsfattning. Vi tror således att det kan vara så att beslut inte endast grundar sig på rationella tankar med hänsyn tagen till hårda faktorer utan att även dessa beslutsfattare påverkas av mjuka värden såsom boendemiljö och gemenskap. Är detta fallet har kommunala varumärken inverkan på företags val av etableringsplats vilket även besvarar den andra frågeställningen. Hårda värden och naturliga förutsättningar är vid företagsetablering av stor vikt, men då så pass många platser kan erbjuda samma hårda ting blir det nödvändigt att skilja kommunen från mängden och att kunna erbjuda mer än endast exempelvis god infrastruktur. Det är här de mjukare värdena kommer in. Då beslutsfattare ofta skall bo på dessa platser kommer hårda värden inte vara de enda faktorer man tittar på vid företagsetablering. Det är trots allt människor som fattar beslut vid företagsetablering och människor är som synts inte alltid så rationella. Vi tror starkt på att man efterrationaliserar för att hitta argument som stärker detta beslut, då man sällan skulle erkänna att man kanske valt fel plats. Att ha ett starkt och bra kommunalt varumärke kommer därför att vara det “lilla extra” för platsen och kan bidra till att locka fler företag att etablera sig.

Kan en kommun därför anamma och förvalta ovan nämnda kombination av hårda och mjuka faktorer tror vi att kommuners varumärke med hjälp av den kommunala benchmarkingen kan bli framgångskoncept.

Att jämföra sig med andra blir därför viktigt, vilket innebär att framgångskonceptet för kommuner således blir att jämföra kommunen med andra kommuner och att utifrån denna jämförelse arbeta med det som gör just den specifika kommunen unik. För, hur ska en kommun kunna vara unik och bäst om man inte känner till hur andra kommuner är?

Vi anser sammanfattningsvis att då platser många gånger är lika, blir det viktigt att särskilja sig från varandra. Även om man är välsignad med en bra image kan man inte strunta i att bygga varumärke eftersom risken att bli ”förbisprungen” av någon annan plats alltid kommer att finnas där. Därför är det av stor vikt att bygga varumärken av platser, men det innebär således inte att man ska göra detta på samma sätt som alla andra och imitera varandra. Kommuner måste hitta sitt unika sätt och bygga utifrån de förutsättningar man har. Således är benchmarking nödvändigt för framgång men inte imitation. Denna benchmarking, att jämföra kommunen med de bästa kommunerna, kommer i det fall benchmarkingen är väl genomförd att stärka platsen och dess image. Detta kan vara avgörande för kommunen i sitt arbete med att attrahera företag. För, helt rationella är nog inte företag.

## 6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Efter skrivandet av denna uppsats har framkommit många intressanta områden att utforska och som kan vara förslag på vidare forskning. Ett av dessa är att göra en omfattande undersökningsenkät över företag, för att på så vis få resultatet från enkätunderlaget mer reliabelt och statistiskt säkerställt. Det hade också varit önskvärt att göra djupintervjuer med beslutsfattare på företag för att få möjlighet att tolka eventuellt underliggande orsaker till exempelvis val av etableringsplats. Intressant hade även varit att involvera fler kommuner i undersökningen och att även göra en jämförelse kommuner emellan vad gäller både varumärkesarbete och företags anledningar till val av plats.

Tänkbara frågeställningar för vidare forskning kan vara:

- Vilka mjuka faktorer hos platsen har avgörande betydelse för företags val av etableringsplats?
- Vad har regionsarbeten för betydelse för näringslivsetablering?

Det hade även varit intressant att undersöka de kommunala varumärkenas betydelse för invånarna och göra en djupare undersökning om hur invånare och potentiella invånare påverkas av platsers varumärken.

*“Ett starkt varumärke gör nytta och bidrar till att skapa värde för en kommun. Av detta enkla skäl är det viktigt att försöka stärka sitt varumärke”*

(Region Skåne, 2010:44)

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

### 7.1 LITTERATUR

Andersson, Bengt-Erik. 1985. *Som man frågar får man svar - en introduktion i intervju- och enkätteknik*. 2:a upplagan. Stockholm: Rabén Prisma.

Anholt, Simon. 2007. *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.

Anholt, Simon. 2010. *Places - identity, image and reputation*. United states: Palgrave Macmillan.

Bryman, Alan och Bell, Emma. 2003. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber Ekonomi.

Ek, Richard och Hultman, Johan. (red.). 2007. *Plats som produkt - kommersialisering och paketering*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, Idar Magne och Solvang Bernt Krohn. 1986. *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, Philip, Haider, Donald H. och Rein, Irving. 1993. *Marketing Places - attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press.

Kotler, Philip, Asplund Christer, Rein Irving och Haider Donald. 1999. *Marketing places Europe - how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. London: Financial Times Management.

Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Upplaga 3:13. Lund: Studentlitteratur.

Thufvesson, Ola. 2006. *Fjärde staden - placemarketing Helsingborg*. Helsingborg: Närings- och marknadsavdelningen, Helsingborgs stad.

*Svenska skrivregler*. 2008. Språkrådet, Institutet för språk och folkminnen. Liber.

## 7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

Anholt, Simon. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it?. *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 4, ss.1–6.

doi: 10.1057/palgrave.pb.6000088

Anholt, Simon. (2010). Definitions of place branding - working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, 1, ss.1–10.

doi: 10.1057/pb.2010.3

Caldwell, Niall och Freire, Joao R. (september 2004). The difference between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Henry Stewart Publications 1350-231X Brand Management*, vol.12, nr.1, ss.50-61.

doi: 10.1057/palgrave.bm.2540201

van Ham, Peter. (2002). Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millennium - Journal of International Studies*, vol. 31, ss.249.

doi: 10.1177/03058298020310020101

Jacobsen, Björn P. (2012). Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, vol. 5, iss:3, ss.253 - 271.

doi: 10.1108/17538331211269657

Kapferer, Jean-Noël och Azoulay, Audrey. (November 2003). Do brand personality scales really measure brand personality?. *Journal of Brand Management*, vol. 11 Issue 2, ss. 143-155.

doi: 10.1057/palgrave.bm.2540162

Kaplan, Demirbag Melike, Yurt, Oznur, Guneri, Burcu och Kurtulus, Kemal. (2010). Branding places: applying brand personality concept to cities. *European Journal of Marketing*, vol. 44 Iss: 9 ss. 1286 - 1304.

doi: 10.1108/03090561011062844

Kavaratzis, Mihalis, & Ashworth, G.J. (2005). City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* Vol. 96, No. 5, pp. 506–514.

Kerr, Greg. 2006. From destination brand to location brand. *Journal of Brand Management*, vol.13, ss.276–283.

doi:10.1057/palgrave.bm.2540271

Lucarelli, Andrea och Berg, Per Olof. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, vol. 4 Iss: 1, ss.9 - 27.

doi: 10.1108/17538331111117133

Papadopoulos, Nicolas. (2004). Place Branding - Evolution, meaning and implications. *Henry Stewart Publications*, vol. 1, ss.36–49. 1744–070X

doi: 10.1057/palgrave.pb.5990003

Pike, Steven. (2004). Destination Marketing Organisations - Bridging Theory and Practice. Queensland University of Technology, Australia

### 7.3 DEL I ELEKTRONISK BOK

Morgan, Nigel, Pritchard, Annette och Pride, Roger. (2011). Tourism places, brands, and reputation management, I *Destination brands*, 3:e upplagan, *Elsevier Ltd All rights reserved*. doi: 10.1016/B978-0-08-096930-5.10001-1

### 7.4 INTERNETKÄLLOR

Business region Skåne. 2012.

<http://businessregionskane.skane.com/sites/businessregionskane.skane.com/files/brs120204.swf>  
(Hämtad 2012-11-09)

Helsingborg business region. 2012. Om oss.

<http://helsingborgbusinessregion.com/sv/Omoss/> (Hämtad 2012-11-02)

Lunds kommun. Lund - Idéernas Lund.

<http://www.lund.se/Medborgare/Ideernas-Lund/> (Hämtad 2012-12-28)

- Malmö stad. Presentation av Malmö stad. (Hämtad 2012-12-28)

Nationalencyklopedin. (Hämtad 2012-12-29)

<http://www.ne.se/kort/benchmarking>

### 7.5 PERSONLIG KOMMUNIKATION

Alsén, Göran; Universitetsadjunkt; Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. 2012. Telefonintervju 2012-11-08.

Grönholm, Micco; Brand Development Director; Pyramid. 2012. Intervju 2012-12-17.

Falkheimer, Jesper; Professor i strategisk kommunikation, Rektor Campus; Helsingborg; Lunds universitet. 2012. Intervju 2012-11-27.

Lundberg, Pelle; Stadsdirektör; Helsingborgs stad. 2012. Intervju 2012-12-12.

Malmberg, Claes; tillförordnad Näringslivsdirektör; Helsingborgs stad. 2012. Intervju 2012-12-11.

Mellander, Charlotta; Docent i nationalekonomi, Internationella Handelshögskolan Jönköping. 2012. Telefonintervju 2012-11-19.

Nordström, Ulrika; Marknadschef Väla Centrum. 2012. Intervju 2012-12-06.

## 7.6 RAPPORTER OCH DELAR I SERIER

Andersson, Martin och Mellander, Charlotta. Internationella Handelshögskolan i Jönköping. November 2009. *Ekonomi, attraktivitet och stadsutveckling*. Vägverkets publikation. vol. 2009:132. Vägverket.  
ISSN: 1401-9612

*Image och attraktionskraft i Skåne*. 2010. Region Skåne, Avdelningen för regional utveckling.

Knape, Anders. Augusti 2010. *Hållbar stadsutveckling*. Sveriges Kommuner och Landsting.

*Kraft genom samverkan - exempel på projekt mellan kommuner och näringslivet*. 2003. Svenskt näringsliv och Svenska kommunförbundet. Form: Ordförandet, Stockholm: Svenska Kommunförbundet, Sektionen för ekonomistyrning.  
ISBN 91-7289-165-3

*Näringspolitikens nästa steg - från anslagsstyrning till framsynthet*. Juni 2008. Svenskt näringsliv.  
[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/N\\_ringspolitikens\\_n\\_\\_13512a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00013/N_ringspolitikens_n__13512a.pdf)

## 7.7 ÖVRIGA KÄLLOR

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer och Sjöbeck, Karin. 2008. *Skrivhandboken - vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för service management och Karin Sjöbeck, Achanta. Lunds universitet



# APPENDIX

## Förundersökning

### **HEJ!**

Vi är två civilekonomer från Ekonomihögskolan vid Lunds universitet och vi skriver just nu vårt examensarbete inom marknadsföring. Vi skulle behöva er hjälp med att svara på 3 korta frågor.

Svaren kommer vi att använda som underlag till vår uppsats där vi behandlar företagsetablering. Önskar ni vara anonyma i svaren, säg till. Det viktiga för oss är anledningarna till att företag etablerar sig just i xx.

1. Varför har ni valt att etablera ert företag i xx?
2. Har ni tankar på att expandera ert företag i xx?
3. Varför just xx?

Vi är väldigt tacksamma för er hjälp!

Vänliga hälsningar  
Johanna Emgård och Tanja Karamatic  
Lunds universitet, Ekonomihögskolan.

### **Uppföljningfråga:**

Hur fick ni upp ögonen för denna plats?

# Enkätundersökning

Enkätundersökningen har varit webbaserad.

**\*Obligatorisk**

## 1. Inom vilken kommun är företaget etablerat? \*

Helsingborg  
Lund  
Malmö

## 2. Inom vilken bransch är företaget verksamt? \*

Välj endast ett svarsalternativ genom att markera lämplig ruta

Energi  
Fastighet  
Bank/Finans/Försäkring  
Handel  
Media  
Rekrytering och bemanning  
Skog- och pappersindustri  
Teknikintensiv industri  
Tjänstesektor  
Utbildning och skolor  
Ideell organisation  
Annan:

## 3. Hur många anställda har företaget i Er kommun? \*

<5 anställda  
5-9 anställda  
10-19 anställda  
20-49 anställda  
50-99 anställda  
100-200 anställda  
>200 anställda

## 4. Har företaget bytt kommun sedan uppstart? \*

Om ni svarat JA på ovanstående fråga, vad var anledningen till flytten?

## 5. Det var kommunens marknadsföringsaktiviteter som fick företaget att upptäcka etableringsplatsen \*

Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls	Känner inte till att kommunen marknadsfört sig

## 6. Kommunens marknadsföringsaktiviteter har varit avgörande för val av etableringsplats \*

Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls
----------------	----------------------	---------------------------	---------------------

## 7. Dessa faktorer har varit av betydelse för valet av etableringsplats \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls
Infrastruktur				
Tillgång till arbetskraft				
Närhet till större stad				
Boendemiljö				
Logistik				
Platsens rykte				
Tillgång till mark				

## 8. Betygsätt Helsingborgs kommun utifrån följande faktorer \*

Välj på betygsskalan det alternativ som stämmer bäst överens med er uppfattning

	Mycket bra	Bra	Mindre bra	Dåligt	Vet ej
Infrastruktur					
Tillgång till arbetskraft					
Närhet till större stad					
Boendemiljö					
Logistik					
Platsens rykte					
Tillgång till mark					

## 9. Betygsätt Lunds kommun utifrån följande faktorer \*

Välj på betygsskalan det alternativ som stämmer bäst överens med er uppfattning

	Mycket bra	Bra	Mindre bra	Dåligt	Vet ej
Infrastruktur					
Tillgång till arbetskraft					
Närhet till större stad					
Boendemiljö					
Logistik					
Platsens rykte					
Tillgång till mark					

--	--	--	--	--	--

### 10. Betygsätt Malmö kommun utifrån följande faktorer \*

Välj på betygsalkan det alternativ som stämmer bäst överens med er uppfattning

	Mycket bra	Bra	Mindre bra	Dåligt	Vet ej
Infrastruktur					
Tillgång till arbetskraft					
Närhet till större stad					
Boendemiljö					
Logistik					
Platsens rykte					
Tillgång till mark					

### 11. Om företaget skulle flytta inom de närmaste åren är det mest sannolikt att vi skulle flytta till \*

Gradera hur sannolik en flytt till respektive kommun skulle vara

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls
Helsingborg				
Lund				
Malmö				

### 12. Hur väl stämmer nedanstående påståenden in på Helsingborgs kommun \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls	Vet ej
Kommunen främjar näringslivsetablering					
Kommunen stimulerar turism					
Kommunen underlättar för inflyttning i kommunen					
Kommunen är välkomnande					
Kommunen har ett gott rykte					
Kommunen inger positiva känslor					

### 13. Hur väl stämmer nedanstående påståenden in på Lunds kommun \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls	Vet ej
Kommunen främjar näringslivsetablering					
Kommunen stimulerar turism					
Kommunen underlättar för inflyttning i kommunen					
Kommunen är välkomnande					

Kommunen har ett gott rykte					
Kommunen inger positiva känslor					

#### 14. Hur väl stämmer nedanstående påståenden in på Malmö kommun \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls	Vet ej
Kommunen främjar näringslivet					
Kommunen stimulerar turism					
Kommunen underlättar för inflyttning i kommunen					
Kommunen är välkomnande					
Kommunen har ett gott rykte					
Kommunen inger positiva känslor					

#### 15. Dessa förutsättningar hos en etableringsplats är viktiga för vårt företag \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls
Närhet till motorväg				
Närhet till hamn				
Närhet till natur				
Närhet till större stad				
Närhet till andra företag inom samma bransch				
Närhet till företag inom andra branscher				
Närhet till kunder				

#### 16. Företaget skulle gärna vilja flytta till \*

Gradera efter preferens

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls	Företaget är redan beläget här
Helsingborg					
Lund					
Malmö					

### 17. Detta förknippas vi med Helsingborgs kommun \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls
Kreativitet				
Attraktivt				
Mångfald				
Kunskap				
Utveckling				
Möjligheter				
Frihet				
Idéer				
Gemenskap				
Vackert				
Tolerans				
Status				

### 18. Detta förknippas vi med Lunds kommun \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls
Kreativitet				
Attraktivt				
Mångfald				
Kunskap				
Utveckling				
Möjligheter				
Frihet				
Idéer				
Gemenskap				
Vackert				
Tolerans				
Status				

### 19. Detta förknippas vi med Malmö kommun \*

	Instämmer helt	Instämmer i viss mån	Instämmer i viss mån inte	Instämmer inte alls
Kreativitet				
Attraktivt				
Mångfald				
Kunskap				
Utveckling				
Möjligheter				
Frihet				
Idéer				
Gemenskap				
Vackert				
Tolerans				
Status				

# BILAGOR

## Bilaga 1.

	Helsingborg	Lund	Malmö
	Mean	Mean	Mean
Betygsätt kommunen utifrån infrastruktur	3,14	2,78	3,40
Betygsätt kommunen utifrån tillgång till arbetskraft	2,59	3,09	3,22
Betygsätt kommunen utifrån närhet till större stad	2,86	3,58	3,84
Betygsätt kommunen utifrån boendemiljö	2,95	2,71	2,30
Betygsätt kommunen utifrån logistik	3,40	2,56	3,19
Betygsätt kommunen utifrån dess rykte	3,17	3,29	2,08
Betygsätt kommunen utifrån tillgång till mark	2,42	2,43	2,00
Om företaget skulle flytta inom de närmaste åren är det mest sannolik att vi skulle flytta till	2,39	2,18	2,36
Företaget skulle gärna vilja flytta till	1,89	1,81	1,77
Kommunen främjar näringslivetablering	3,12	2,69	2,88
Kommunen stimulerar turism	3,04	2,08	2,88
Kommunen underlättar inflyttning	2,40	2,00	2,67
Kommunen är välkomnande	2,90	2,50	2,59
Kommunen har ett gott rykte	3,15	3,22	2,09
Kommunen inger positiva känslor	2,85	2,68	2,14
Kreativitet förknippas vi med kommunen	2,48	3,00	2,55
Attraktivitet förknippas vi med kommunen	3,12	2,91	2,33
Mångfald förknippas vi med kommunen	2,33	2,64	3,30
Kunskap förknippas vi med kommunen	3,30	3,42	2,52
Utveckling förknippas vi med kommunen	2,79	3,27	2,82
Möjligheter förknippas vi med kommunen	2,73	3,15	2,91
Frihet förknippas vi med kommunen	2,61	2,64	2,45
Idéer förknippas vi med kommunen	2,55	2,64	2,67
Gemenskap förknippas vi med kommunen	2,36	2,64	2,24
Vackert förknippas vi med kommunen	3,39	2,61	2,27
Tolerans förknippas vi med kommunen	2,39	2,67	2,18
Status förknippas vi med kommunen	2,91	3,09	2,27

Comparisons of Column Means <sup>a</sup>			
Enkätfrågor	Kommun		
	Helsingborg	Lund	Malmö
	(A)	(B)	(C)
Betygsätt kommunen utifrån infrastruktur			B
Betygsätt kommunen utifrån tillgång till arbetskraft			
Betygsätt kommunen utifrån närhet till större stad		A	A
Betygsätt kommunen utifrån boendemiljö	C		
Betygsätt kommunen utifrån logistik	B		B
Betygsätt kommunen utifrån dess rykte	C	C	
Betygsätt kommunen utifrån tillgång till mark			
Om företaget skulle flytta inom de närmaste åren är det mest sannolik att vi skulle flytta till			
Företaget skulle gärna vilja flytta till			
Kommunen främjar näringslivsetablering			
Kommunen stimulerar turism	B		B
Kommunen underlättar inflyttning			
Kommunen är välkomnande			
Kommunen har ett gott rykte	C	C	
Kommunen inger positiva känslor	C		
Kreativitet förknippas vi med kommunen		A	
Attraktivitet förknippas vi med kommunen	C	C	
Mångfald förknippas vi med kommunen			A B
Kunskap förknippas vi med kommunen	C	C	
Utveckling förknippas vi med kommunen			
Möjligheter förknippas vi med kommunen			
Frihet förknippas vi med kommunen			
Idéer förknippas vi med kommunen			
Gemenskap förknippas vi med kommunen			
Vackert förknippas vi med kommunen	B C		
Tolerans förknippas vi med kommunen		C	
Status förknippas vi med kommunen	C	C	

Results are based on two-sided tests assuming equal variances with significance level ,05. For each significant pair, the key of the smaller category appears under the category with larger mean.<sup>a</sup>

a. Tests are adjusted for all pairwise comparisons within a row of each innermost subtable using the Bonferroni correction.