



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Platsers varumärkesuppbyggnad – ett pussel

En studie om platsers varumärkesuppbyggnad och dess
roll i platsutvecklingen

Alice Banelind
Olivia Larsson

Gruppenr: 46

Handledare:
Elisabeth Högdahl

Uppsats
VT 2015

Sammanfattning

I och med vår världs globalisering har konkurrensen mellan platser om resurser, företagsamhet, investeringar, besökare och invånare ökat. Till följd av detta är det idag viktigt att differentiera sig genom att engagera sig i platsutveckling genom uppbyggnaden av platsens varumärke. Eftersom platser dock är komplexa och omfattar många olika aktörer och människor finns det en problematik i att bygga upp ett platsvarumärke som är starkt och enhetligt. Problematiken för platsutvecklare ligger därmed i att skapa ett starkt och enhetligt varumärke samtidigt som de måste ta hänsyn till platsens komplexitet och de konsekvenser arbetet kan få om varumärket inte skulle skapa en platsimage som stämmer överens med platsens identitet.

Därför är undersökningens syfte att analysera hur platser arbetar med varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap, samt hur olika strategier får betydelse i denna process. Detta genom att undersöka vilka strategiska verktyg Helsingborg använder sig av i sitt arbete med varumärkesuppbyggnad och vilka utmaningar och risker som finns i användandet av dessa.

För att lyckas ta fram äkta och trovärdiga svar har undersökningen gjorts med Helsingborg som fallstudie och baserades på ett flertal dokumentanalyser i kombination med kvalitativa semistrukturerade intervjuer av olika platsutvecklare i Helsingborgs stad. Undersökningen är av hög relevans då den visat på en komplexitet i arbetet med platsutveckling genom varumärkesuppbyggnaden, då den visar på att det finns utmaningar i att hitta en balans mellan att skapa ett representativt och ett konkurrenskraftigt varumärke.

Nyckelord: Helsingborg, platsutveckling, varumärkesuppbyggnad, samarbete, vision, målgrupp, platsmarknadsföring, storytelling

Förord

I detta förord vill vi ta tillfället i akt att tacka de personer vars medverkan och engagemang hjälpt oss att skriva denna uppsats, samt nämna att arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Vi vill framför allt tacka de tjänstemän för Helsingborg vi intervjuat, utan era svar och tid hade denna uppsats inte kunnat genomföras. Stort tack till Monica Frisk, Micco Grönholm, Cecilia Helke, Palle Lundberg och Helen Långdahl för er medverkan.

Vi vill även rikta ett stort tack till Elisabeth Högdahl för ovärderlig vägledning och rådgivning. Tack för din tid, din visdom och ditt tålamod.

Med detta önskar vi Er trevlig läsning och hoppas att uppsatsen ska vara lärorik samt delge Er nya tankar och idéer.

Alice Banelind

Olivia Larsson

Helsingborg, 28:e maj

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1. EN TUFF ARENA	1
1.2. SYFTE.....	4
1.3. FRÅGESTÄLLNINGAR.....	4
1.4. AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5. DISPOSITION.....	5
2. METOD	6
2.1. VAL AV ANSATS	6
2.2. VAL AV STUDIEOBJEKT	7
2.3. SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER	9
2.4. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	10
2.5. FÖRHÅLLANDE TILL INFORMANTER.....	12
2.6. DOKUMENTANALYS	12
2.7. GENOMFÖRANDE AV DOKUMENTANALYS	13
2.8. TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET.....	14
2.9. LITTERATUR.....	15
3. TEORI.....	17
3.1. PLATSUTVECKLING	17
3.1.1. Förutsättningar, målgrupper och positionering	18
3.2. VARUMÄRKE SOM KONKURRENSFÖRDEL	20
3.2.1. Platsvarumärkesuppbyggnad.....	20
3.3. PLATSMARKNADSFÖRING.....	22
3.3.1. Intern platsmarknadsföring	25
3.4. STORYTELLING.....	26
3.4.1. Intern storytelling	26
3.5. SAMMANFATTANDE TEORIDISKUSSION	27
4. ANALYS	29
4.1. PLANEN FÖR VARUMÄRKET.....	29
4.1.1. En gemensam vision	30
4.1.2. Det övergripande målet	33
4.1.3. Vägen till målet.....	37
4.2. VARUMÄRKETS UPPBYGGNAD.....	38
4.2.1. Helsingborgs kommunikation	38
4.2.2. Helsingborgs beteende.....	41
4.2.3. Ett gemensamt arbete	43

5. SLUTDISKUSSION.....	46
5.1. SLUTSATSER.....	46
5.1.1. <i>Varumärkesuppbyggnadens strategiska verktyg</i>	46
5.1.2. <i>Verktygens fallgropar</i>	47
5.1.3. <i>Varumärkesuppbyggnad – ett pussel</i>	49
5.2. DISKUSSION	49
5.3. FRAMTIDA FORSKNING	51
6. KÄLLFÖRTECKNING	52
6.1. SKRIFTLIGA KÄLLOR	52
6.2. WEBBDOKUMENT.....	54
6.3. MUNTliga KÄLLOR.....	54
7. BILAGOR.....	55
7.1. INTERVJUGUIDE, VERSION 1	55
7.2. INTERVJUGUIDE, VERSION 2	57

1. Inledning

1.1. En tuff arena

I takt med vår världs globalisering ökar även globaliseringens effekter på världens platser, och såväl människor, kapital och pengar är idag mer rörliga än någonsin förut.¹ En sådan effekt är att platsers konkurrens om resurser, företagsamhet, investeringar, besökare och invånare har ökat betydligt.² Till följd av detta menar forskare inom platsutveckling att det idag är extra viktigt för platser att engagera sig i platsutveckling genom uppbyggnaden av platsens varumärke istället för att passivt förlita sig till den organiska utveckling av varumärket som sker genom bland annat kulturella associationer.³

Forskare menar också att ett aktivt arbete med platsvarumärkesuppbyggnad kan hjälpa en plats att identifiera och differentiera sig gentemot andra, samt göra platsen mer attraktiv för olika målgrupper.⁴ Detta gäller alla platser, oberoende av storlek, och handlar i grund och botten om att platser bör skapa en udd som särskiljer den från konkurrenterna. Detta eftersom det är skillnaden mellan platser som gör att människor tycker det är spännande med rörlighet och resande.⁶ Forskare inom platsutveckling menar även att om alla platser skulle erbjuda samma saker skulle det inte finnas något behov för människor att flytta sig ifrån sina utgångspunkter.⁷

Målgrupperna som platserna konkurrerar om är många, och platsutvecklingen handlar om att locka bland annat potentiella invånare, entreprenörer och besökare. Men platserna konkurrerar även med varandra om exempelvis evenemang, investeringar och företagsetableringar.⁸ Utöver de potentiella målgrupperna menar forskare även att en viktig del av platsutvecklingen är att hålla befintliga invånare och aktörer nöjda med platsen.⁹

Att konkurrera om målgrupper med andra platser är viktigt eftersom forskare inom ämnet menar att dessa målgrupper ligger till grund för en framtida välmående plats.¹⁰ Detta eftersom de olika målgrupperna möjliggör fler arbetstillfällen, ekonomisk tillväxt och skapandet av ett gott utbud av samhällstjänster,¹¹ alltså skapar de förutsättningar för att platsen ska kunna bygga och utveckla

¹ Kavaratzis 2005, s.329

² Kavaratzis 2005, s.329

³ Hankinson 2006, s.241

⁴ Ashton 2014, s.279

⁵ Halkier, Kozak & Svensson 2014, s.1547

⁶ Campelo et al. 2014, s.155

⁷ Thufvesson 2009, s.21

⁸ Place Brander 2015

⁹ Kavaratzis 2005, s.329

¹⁰ Morgan & Pritchard 2010, s.11-12

¹¹ Morgan & Pritchard 2010, s.11-12

exempelvis skola, vård, omsorg och andra tjänster.¹² Detta är vad platsutveckling generellt handlar om, att attrahera människor i syfte att öka platsens tillväxt.¹³ Dock menar forskare att platsutvecklingens riktning och arbete kan, och bör, skifta beroende på platsens situation och behov.¹⁴

Det är med bakgrund i detta som det blir aktuellt för platsutvecklare att skapa en differentiering genom varumärkesuppbyggnad, vilket forskare inom platsutveckling menar förbättrar platsers chanser att vinna kampen om målgrupperna.¹⁵ Detta eftersom platsvarumärket kommunicerar ett löfte till såväl de potentiella som de befintliga målgrupperna om vad som kan hittas och göras på platsen.¹⁶ Genom att utveckla ett starkt platsvarumärke är det möjligt att skapa känslor och associationer hos människor, vilket kan leda till att människorna kan få förtroende för varumärket eller en önskan om att ta del av det som platsvarumärket representerar.¹⁷ Detta har i tidigare forskning visat sig vara viktigt eftersom om marknaden skulle vara mättad så kan ett meningsskapande genom varumärkesuppbyggnad öka konkurrenskraften.¹⁸

Att anpassa varumärkesuppbyggnad till en plats är något som gjorts ofta och mycket det senaste århundradet, men tidigare forskning visar att ämnet behöver utvecklas från att använda sig av platsvarumärkesuppbyggnad som om platser vore produkter till att se platsvarumärkesuppbyggnaden som en mer komplex och avancerad process.¹⁹ Platsvarumärken kan enligt tidigare forskning definieras som ett sätt att kommunicera platsens egen image och därmed också differentiera sig från sina konkurrenter.²⁰

Kommunikationen av platsens identitet och image kan förutom genom själva varumärket, och därmed varumärkesuppbyggnaden, också kommuniceras genom de strategiska verktygen platsmarknadsföring och storytelling. Med platsmarknadsföring menas den del av platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad som syftar till det avsiktliga lockandet av målgrupperna.²¹ Det går ut på att bland annat förmedla platsvarumärket genom att delge målgrupperna en bild av platsens image, vilket kan göras genom att visa vilken utveckling platsutvecklare faktiskt arbetar för att göra och vilka attraktiva attribut platsen har.²² Marknadsföringsforskare som exempelvis Kotler menar att det inte enbart är viktigt att se till den externa platsmarknadsföringen som vänder sig till människor

¹² Place Brander 2015

¹³ Thufvesson 2009, s.13

¹⁴ Thufvesson 2009, s.18

¹⁵ Morgan & Pritchard 2010, s.12

¹⁶ Blain, Levy & Ritchie 2005, s.329

¹⁷ Fog et al. 2010, s.21

¹⁸ Fog et al. 2010, s.21

¹⁹ Herstein, Jaffe & Berger 2014, s.212

²⁰ Vilchez 2013, s.418

²¹ Kotler, Haider & Rein 1993, s.33

²² Ek & Hultman 2007, s.28

och aktörer utanför platsen utan att det även är viktigt att arbeta internt med platsmarknadsföring mot platsens befintliga människor och aktörer, på så vis är det lättare för platsen att skapa ett enhetligt och genomgående varumärke för platsen.²³

Ett annat strategiskt verktyg för kommunikation av ett platsvarumärke är storytelling. Storytelling innebär ett berättande av vad varumärket står för genom aktivt handlande, beteende och agerande av platsen, vilka avses kommunicera varumärkets autenticitet.²⁴ I platsutvecklingsyfte kan det handla om att platsens aktörer berättar historier genom visande och demonstrerande istället för enbart berättande. I och med detta visar platsutvecklare att de gör det de utger sig för att göra, vilket för målgrupperna ökar varumärkets trovärdighet och därmed dess värde.²⁵

På så sätt visar tidigare forskning hur de fyra begreppen platsutveckling, varumärkesuppbyggnad, platsmarknadsföring och storytelling hör samman och med utgångsläge i detta kommer denna undersökning använda begreppen i likhörande syfte. Begreppet platsutveckling kommer ses som ett paraplybegrepp under vilket de andra faller in, och som målet för användningen av de tre resterande begreppen. Begreppet varumärkesuppbyggnad kommer behandlas som en metod för hur platsutveckling kan lyckas, och platsmarknadsföring och storytelling kommer ses som strategiska verktyg i kommunikationen av varumärket.

I och med den fortskridande globaliseringen och ett behov av förändring i användandet av platsvarumärkesuppbyggnad menar forskare att ämnet platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad är ett mycket aktuellt forskningsämne.²⁶ Tidigare forskning visar att det är viktigt att undersöka ämnet eftersom arbetet med platsers varumärkesuppbyggnad blir komplext i och med dess omfattning av olika aktörer och människor på platsen, och därför blir det svårt att skapa ett starkt och enhetligt varumärke med vilket de kan locka målgrupperna.^{27,28}

Forskare menar att problematiken för platsutvecklare därför ligger i att skapa ett platsvarumärke som är enhetligt, samtidigt som de måste ta hänsyn till platsers komplexitet och de konsekvenser arbetet kan få om varumärket inte skulle skapa en platsimage som stämmer överens med platsens identitet.²⁹ Därför blir samarbete en viktig aspekt av de olika metoderna och de strategiska verktygen platsutveckling, varumärkesuppbyggnad, platsmarknadsföring och platsutveckling.

²³ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.268

²⁴ Fog et al. 2010, s.50-52

²⁵ Fog et al. 2010, s.17, 23

²⁶ Ashton 2014, s.279

²⁷ Vilchez 2013, s.418

²⁸ Campelo et al. 2014, s.154-155

²⁹ Aitken & Campelo 2011, s.917-918

Med bakgrund i denna problematik ska denna undersökning nu, med Helsingborg som fallstudie, undersöka hur platser arbetar med varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap, samt hur olika strategier får betydelse i denna process. Detta genom att undersöka vilka strategiska verktyg för varumärkesuppbyggnad som Helsingborgs platsutvecklare använder sig av och vilka utmaningar och risker som finns i användandet av dessa. En anledning till att det är just Helsingborg som används som fallstudie är att det är en uppmärksam stad vad beträffar just platsutveckling och varumärkesuppbyggnad och eftersom de nu lagt en ny plan kring deras varumärkesuppbyggnad.³⁰ Det har nämligen tidigare funnits diskussioner kring hur Helsingborgs arbete med varumärkesuppbyggnad och dess image skilt sig från platsens identitet, men efter detta har en ny strategi alltså lagts.³¹

1.2. Syfte

Syftet med denna undersökning är att analysera hur platser arbetar med varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap, samt hur olika strategier får betydelse i denna process.

1.3. Frågeställningar

För att söka uppnå undersökningens syfte har vi valt att utgå från följande frågeställningar:

- Vilka strategiska verktyg för varumärkesuppbyggnad använder sig Helsingborg utav?
- Vilka utmaningar och risker finns i användandet av dessa strategier?

1.4. Avgränsningar

Genom att enbart använda Helsingborg som fallstudie avgränsas resultaten av detta arbete till de platser som har samma, eller liknande, förutsättningar som Helsingborg. Resultatet går därför inte att generaliseras över alla platser, och läsaren bör även ha i åtanke att undersökningen inte har för avsikt att ta fram någon slags manual för, eller ”rätt sätt”, att arbeta med platsutveckling, utan undersöker endast hur arbetet går till och hur det bidrar till platsens utveckling.

Vi vill även uppmärksamma läsaren på att Helsingborgs arbete med platsutveckling är omfattande och det har därför inte varit möjligt för oss att beröra alla aspekter av detta arbete, utan vi har gjort ett selektivt urval av dess arbete med varumärkesuppbyggnad för att djupare kunna analysera det som är av intresse för vårt syfte. Dessutom har vi valt att samla in vår empiri ifrån den offentliga sektorn och de som har direkt koppling till Helsingborgs platsutveckling. I undersökningen

³⁰ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

³¹ Helsingborgs Dagblad 2015

nämnda platsutvecklare, vilket innebär en underrepresentation av den privata sektorns arbete med såväl platsutveckling som dess delaktighet i varumärkesuppbyggandet. Detta eftersom vi inte har privata aktörers åsikter kring Helsingborgs varumärkesuppbyggnad, och innebär alltså att undersökningen inte ser till hur privata aktörer bidrar till Helsingborgs platsutveckling.

1.5. Disposition

För att våra slutsatser av undersökningen ska bli relevanta och autentiska så krävs det mer än att vi endast bygger upp en ordentlig grund för slutsatserna att stå på. Det krävs även att läsare av denna undersökning har en förståelse för varför ämnet är aktuellt och relevant samt att läsaren uppfattar undersökningen som trovärdig.

För att åstadkomma detta ska vi i avsnitt två, metodkapitlet, först redogöra för vår ansats och hur det empiriska materialet har samlats in samt varför källorna för insamling av vår empiri anses vara trovärdiga. För att påvisa undersökningens betydelse följer sedan i avsnitt tre en redovisning av tidigare forskning såväl som de teorier som är av relevans för undersökningen. Dessa kommer att presenteras och förklaras för att sedan användas som hjälpmedel och stöpelare i analysavsnittet. Det teoretiska ramverk vi valt att utgå ifrån är platsutveckling, varumärkesuppbyggnad, platsmarknadsföring och storytelling.

Därefter följer vår analys i avsnitt fyra. För att analysen ska bli så tydlig som möjligt har vi presenterat, analyserat och jämfört det empiriska materialet utefter de strategiska verktyg som Helsingborgs platsutvecklare använder sig av i sitt platsutvecklingsarbete. Slutligen följer ett avslutande kapitel med en slutdiskussion som berör våra slutsatser av undersökningen och idéer kring framtida forskning.

2. Metod

Följande avsnitt presenterar vårt val av ansats och metod, såväl som en beskrivning av vårt tillvägagångssätt och utförande samt argumentation för de urval som gjorts. Avsnittets syfte är att genom tydlig redogörelse och argumentation för våra metoder, styrka undersökningens kvalitet och validitet. För att lyckas med detta ska vi även förhålla oss till den kritik som finns gentemot de valda metoderna för insamling av empiri samt förhålla oss till materialets tillförlitlighet.

2.1. Val av ansats

Redan i den första diskussionen kring arbetet kom vi överens om att vi ville utföra en kvalitativ undersökning för att samla in det empiriska materialet vi skulle komma behöva för vår analys. Vi valde ett kvalitativt tillvägagångssätt eftersom vi ville skapa en förståelse för hur vårt valda ämne fungerar i praktiken. En kvalitativ undersökning syftar till att forskare studerar fenomen i dess vardagliga miljö för att på ett enkelt sätt kunna förstå och tolka dessa med hjälp av vad människor säger om dem.³² Detta görs genom att forskare antar samma synsätt som dess eventuella informanter har för att enklare kunna förstå och tolka det de säger. Därmed sätter sig forskarna in i ämnet som studeras på ett annat sätt än vad en utomstående person gör.³³ Att använda sig av kvalitativa metoder framför kvantitativa gör att det är enklare att få en djupare förståelse kring området som undersöks.³⁴ Inom kvalitativ forskning är det vanligast att kombinera intervjuer med en annan metod, exempelvis dokumentanalys.³⁵

Förutom att använda oss av en kvalitativ ansats har vi även valt att låta empirin ligga till grund för vårt val av teorier, vilket innebär att vi har arbetat enligt ett induktivt arbetssätt.³⁶ Ett induktivt arbetssätt förknippas oftast med en kvalitativ undersökning och innebär som ovan nämnt att empiriinsamlingen leder till forskarnas val av teorier.³⁷

Kvalitativ metod innebär att forskaren eftersträvar förklaringar till en intressant problematik genom att samla in empiri. Visar det sig att den problematik forskaren valt att undersöka inte är något problem är det viktigt att ändra sin riktning för att kunna fortsätta sin forskning och komma fram till ett svar och en slutsats.³⁸ Vi gjorde på detta sätt i vår forskning, vi utgick från ett problemområde vi

³² Ryen 2004, s.14

³³ Bryman 2008, s.361-362

³⁴ Ryen 2004, s.15

³⁵ Ryen 2004, s.14-15

³⁶ Bryman 2008, s.28

³⁷ Bryman 2008, s.28-29

³⁸ Bryman 2008, s.512-513

ville undersöka men efter första delen av vår empiriinsamling visade det sig att vår hypotes inte stämde och därför ändrade vi riktning på vår undersökning.

Detta medförde att vi fick ändra våra val av teorier då dessa nya infallsvinklar uppkom och vi fick då välja ut nya analytiska redskap för att bättre kunna analysera materialet. Vi har varit tydliga med att vilja ha platsutveckling som en grundläggande teori eftersom vårt arbete grundar sig i detta ämne, sedan har vi ändrat oss under arbetets gång med de resterande teorierna. De slutgiltiga teorierna hänger samman med varandra och har hjälpt oss att analysera vårt material och uppfylla vårt syfte samt svara på våra frågeställningar.

2.2. Val av studieobjekt

Vi har valt Helsingborg som fallstudie då detta är en omtalad stad vad beträffar platsutveckling,³⁹⁴⁰ det finns mycket tidigare diskussioner kring deras varumärke och de har en väldigt öppen och intressant kommunikation av sitt arbete med platsvarumärkesuppbyggnad.⁴¹⁴² De är även just nu i ett utvecklingskede där de satt upp ett mål för vart de vill nå till år 2035 med hjälp av en vision, vilket också innebär att staden på grund av detta blir intressant att undersöka, eftersom det då går att analysera hur de just nu arbetar för att nå detta mål.⁴³

För att kunna samla in det empiriska material vi behövde till vår analys valde vi att genomföra semistrukturerade djupintervjuer samt dokumentanalyser. Med tanke på vårt syfte att analysera hur platser arbetar med varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap, samt hur olika strategier får betydelse i denna process med Helsingborg som fallstudie gjorde vi bedömningen att det var lämpligast att intervjua personer som arbetar direkt med platsutveckling och varumärkesuppbyggnad i Helsingborg.

När det gäller vårt urval av informanter har vi använt oss av ett så kallat målinriktat urval, som innebär att forskarna noggrant väljer ut de personer de vill intervjua och som de tror kan vara relevanta för informationsinhämtningen.⁴⁴ Då vi har Helsingborg som fallstudie ansåg vi att det var lämpligast att använda oss av enheten Helsingborgs Stad när vi skulle välja ut informanter, då de arbetar med platsutveckling i sitt vardagliga arbete. Vi har valt att intervjua tjänstemän med olika befattningar inom kommunen och Familjen Helsingborg, dessa är destinationsutvecklare, en

³⁹ Högdahl 2007

⁴⁰ Falkheimer 2008

⁴¹ Helsingborgs Dagblad 2015

⁴² Helsingborgs varumärkesplattform 2015

⁴³ Helsingborg 2035 2015

⁴⁴ Bryman 2008, s.434

marknadskoordinator, kommunikationsdirektören och stadsdirektören. Detta för att få en spridning på våra svar samt för att erhålla väsentlig empiri.

Familjen Helsingborg är ett samarbete mellan elva kommuner i Nordvästra Skåne, de arbetar för att göra regionen till en sammanhängande och attraktiv plats. De vill att området ska uppfattas som en enda plats och inte flera olika småstäder, deras mål är även att stimulera turism, inflyttning och näringslivsetablering.⁴⁵

Vi fick tidigt under arbetsprocessen kontakt med destinationsutvecklare Monica Frisk och marknadskoordinator Helen Långdahl på Familjen Helsingborg som vi bokade in intervjuer med. I båda fallen fick vi en timmes intervjutid till vårt förfogande. Detta för att vi ville känna att vi hade tid att i lugn och ro ställa våra frågor, samt att våra informanter inte skulle känna sig stressade. Utifrån denna tidsram och vårt syfte utformade vi en intervjuguide, se bilaga 1 och 2.

Våra resterande informanter som vi fick kontakt med och bokade in intervjuer med var stadsdirektör Palle Lundberg, kommunikationsdirektör Micco Grönholm och destinationsutvecklare Cecilia Helke. Vid bokandet av intervjuerna med stadsdirektören och kommunikationsdirektören fick vi skicka mail med förfrågan om en intervju, vilka vi fick svar på och bekräftat att vi fick intervjua dem.

Stadsdirektören fick vi möjlighet att intervjua i en halvtimme, och därmed omformade vi intervjuguiden och lyfte de frågor som vi trodde, och ansåg, var mest lämpliga att ställa till honom på grund av hans roll som stadsdirektör. Med kommunikationsdirektören fick vi en intervjutid inbokad på 40 minuter, och även vid denna intervju formulerade vi om intervjuguiden för att få med de frågor av högst relevans i förhållande till hans befattning. Vår femte och sista intervju gjorde vi med Cecilia Helke. Henne ringde vi och frågade om en intervju och hon bad oss att skicka ett mail med mer information, vilket vi då gjorde och vi fick en timmes intervjutid till vårt förfogande.

Då vi ville ha två olika empiriinsamlade metoder valde vi dokumentanalys då vi ansåg att det skulle vara ett bra komplement till våra intervjuer. När det kommer till valet av de dokument vi gjorde en dokumentanalys på, valde vi att söka oss till material som visar innehåll relaterat till olika faktorer som har att göra med Helsingborgs varumärkesuppbyggnad, som exempelvis marknadsföring och vision. Vi ville ha dokument som kunde komplettera våra intervjuer, och det slutade med att vi valde att använda material från både turistbroschyrer och hemsidor för Helsingborgs Stad.

⁴⁵ Familjen Helsingborg 2015

Materialet vi valt är hämtat från olika hemsidor, som Helsingborgs hemsida för varumärkesuppbyggnad, hemsidan för deras visionsarbete, Helsingborg.com, FamiljenHelsingborg.se, besokare.helsingborg.se, och broschyrer från Familjen Helsingborg samt en broschyr kring visionsarbetet i staden. Med detta sagt, utgör detta material det urval av empiri vi ansåg var mest relevant för undersökningen, även om det fanns betydligt mer.

2.3. Semistrukturerade intervjuer

Vi valde som ovan nämnt att genomföra fem semistrukturerade djupintervjuer. Detta eftersom vi ville skapa en dialog med våra informanter och få ut så mycket information som möjligt kring vårt valda ämne. Under intervjuerna lades det fokus på informanternas åsikter och tankesätt och vi lät dem tala så mycket de ville kring varje fråga vi ställde. Vi valde att genomföra direktintervjuer då vi forskare och våra informanter ser varandra och kan läsa av varandras kroppsspråk.⁴⁶ En annan anledning var att det under denna intervjuform finns chans att klargöra en fråga om den verkar otydlig, vilket är en fördel gentemot exempelvis telefonintervjuer då detta kan bli svårt.⁴⁷

Bryman menar även att kvaliteten på en intervju oftast blir bättre om den genomförs ansikte mot ansikte än vid en telefonintervju.⁴⁸ Vi hade även som avsikt att våra intervjuer skulle ta cirka en timma att genomföra, därför är det lämpligast med en direktintervju då exempelvis en intervju per telefon inte brukar ta mer än 20-25 minuter att genomföra.⁴⁹ Samtliga av våra intervjuer genomfördes i Helsingborg på informanternas arbetsplats, och därför behövde vi inte genomföra någon intervju via telefon.

Vid en semistrukturerad djupintervju innebär det även att en intervjuguide skapas som innehåller ett antal fasta teman och frågeställningar som forskarna vill beröra. Därför finns det chans till öppna svar från informanten och forskarna kan ställa följdfrågor för att söka få den information de är ute efter.⁵⁰ Därmed innebär det att avvikelser från intervjuguiden kan förekomma vilket är en fördel då forskarna kan anpassa de frågor de vill ställa till informanten och även lägga till frågor under intervjuens gång.⁵¹

Trots detta är det viktigt att det finns någon slags struktur i intervjuguiden så att frågorna som ställs finns under uppsatta teman som följer varandra på ett bra sätt. Det är även viktigt att tänka på att de frågor som ställs av forskarna är frågor som kan ge svar på frågeställningar som har formulerats

⁴⁶ Bryman 2008, s.209

⁵⁰ Bryman 2008, s.419

⁴⁷ Bryman 2008, s.209-210

⁵¹ Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011, s. 40

⁴⁸ Bryman 2008, s.210

⁴⁹ Bryman 2008, s.209

till undersökningen.⁵² När vi utformade vår intervjuguide tog vi hänsyn till dessa ovanstående punkter, och började därför med inledande frågor som handlade om informanten, som exempelvis vad dennes roll inom platsutveckling är. Detta är enligt Bryman viktigt för att vi som forskare ska kunna sätta svaren i ett sammanhang.⁵³

Det finns både fördelar och nackdelar med att ha semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod, men vi anser att fördelarna avsevärt överväger nackdelarna. Fördelarna är bland annat att informanterna kan delge vad de har för erfarenheter och upplevelser kring den ställda frågan samt att det går att få reda på flera personers åsikter på relativt kort tid.⁵⁴ Det finns även möjlighet att titta tillbaka på intervjun under analysens gång genom att exempelvis läsa den transkriberade versionen av den. En nackdel är att det oftast inte går att enbart använda sig av intervjuer som metod utan det kan vara bra att komplettera med annat material,⁵⁵ på grund av detta valde vi att komplettera våra intervjuer med dokumentanalyser.

2.4. Genomförande av intervjuer

Vi inledde intervjuerna med att informera om vad syftet med undersökningen är samt att det finns möjlighet för informanterna att dra tillbaka intervjun av en eller annan anledning, vilket är viktigt för att informanterna ska känna trygghet.⁵⁶ Utöver detta informerade vi även om hur lång tid intervjun skulle ta och även om hur den skulle komma att användas, vilket Ryen påpekar är en viktig del i själva intervjuprocessen.⁵⁷ Vi informerade även om att en av oss skulle ställa frågorna och att den andra personen skulle anteckna under intervjuns gång. Därefter, som tidigare nämnt, ställde vi inledande frågor för att få bakgrundsinformation om våra informanter för att sedan följa upp med huvuddelen av intervjuguiden. Vi avslutade med att fråga om informanterna var nöjda med det som sagts, om de ville lägga till något och om personerna ville dra tillbaka intervjun.

Under den första intervjun, med Monica Frisk, fick vi långa och utförliga svar på våra frågor. Vi ställde dock inte alla frågor från vår intervjuguide, det berodde på att informanten tog upp delar av det vi ville fråga om i tidigare svar. Dock visade det sig att vi under denna intervju hade några frågor som var för generella, vilket gjorde att informanten bad oss att formulera om frågan.

Vi tog åt oss av denna kritik och tänkte på det när vi formulerade om intervjuguiden till nästa intervju, vilket resulterade i att vi specificerade intervjufrågorna mer. Enligt Bryman bör detta

⁵² Bryman 2008, s.419

⁵⁶ Ryen 2004, s.76

⁵³ Bryman 2008, s.419-420

⁵⁷ Ryen 2004, s.76

⁵⁴ Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011, s.56

⁵⁵ Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011, s.57

undvikas eftersom det blir enklare både för de som intervjuar samt för informanten då frågan ställs rätt från början och det svar forskarna är ute efter kommer fram med en gång.⁵⁸

Intervjun med Helen Långdahl blev något kortare än den första, detta eftersom vår andra informant inte svarade lika utförligt som vår första. Detta var inget som vi upplevde försämrade intervjun, utan denna empiri har varit användbar i vår analys, men det resulterade i att intervjun blev något kortare och tog 40 minuter att genomföra.

När vi kom till vår tredje intervju, med Palle Lundberg, visade det sig att vi fick mer tid än vad vi från början var informerade om. Han hade sin telefon med sig som vibrerade ibland, vilket vi trodde skulle störa, men det visade sig att det inte gjorde det. Dock ringde han ett samtal för att få svar på en fråga vi undrade över som gjorde att vi fick avbryta intervjun i några minuter. Sedan flöt intervjun på och den blev 50 minuter lång, precis som vår första intervju.

I intervjun med Micco Grönholm kändes informanten lite stressad under intervjuens gång, dock tyckte vi inte att det påverkade svaren utan vi hann med alla frågor och fick intressanta svar. Intervjun pågick i 40 minuter precis som vi hade fått anvisningar om. Informanten bad oss även att skicka arbetet till honom innan vi lämnade in det för att han skulle få möjlighet att kontrollera att vi inte missuppfattat något han sagt eller satt det i fel sammanhang.

Vår sista intervju var med Cecilia Helke. Innan vi påbörjade intervjun berättade informanten att hon var osäker på om hon kunde bidra med användbara svar till vår undersökning varpå vi svarade att vi trodde det, och vi var tydliga med att hon fick svara så mycket hon ville på varje fråga. Trots denna osäkerhet från informantens sida föll sig intervjun vara relevant till syftet av vår undersökning och hon var nöjd med sina svar. Intervjun tog 40 minuter att genomföra, vilket innebär att samtliga av våra intervjuer tog mellan 40-50 minuter vardera att utföra.

Vi spelade in varje intervju för att sedan transkribera dem, detta för att vi skulle kunna lyssna på intervjuerna flera gånger för att kunna säkerställa att vi tolkat informanternas svar korrekt men också för att upptäcka fler svar som vi kunde använda oss av i analysen. Enligt Bryman är det viktigt att spela in intervjun för att forskarna ska kunna fokusera på vad informanten säger istället för att bli distraherade av att anteckna det som sägs och tycks vara av intresse för undersökningen.⁵⁹ Det är även viktigt att forskarna frågar informanten om denne godkänner att bli inspelad, då det kan hända att vissa inte vill det.⁶⁰ Detta var inget vi råkade ut för under våra intervjuer utan alla våra informanter gick med på att vi spelade in hela intervjun.

⁵⁸ Bryman 2008, s.425

⁶⁰ Bryman 2008, s.428

⁵⁹ Bryman 2008, s.428

Samtliga av intervjuerna genomfördes på informanternas arbetsplatser. Den första intervjun med Monica Frisk utfördes vid ett allmänt utrymme där det gick förbi personer med jämna mellanrum. Vi upplevde inte att detta påverkade kvaliteten på intervjun, då det enda som hände var att informanten tystnade precis vid de tillfällen som någon gick förbi och efter det flöt intervjun på som vanligt.

Resten av intervjuerna skedde i mindre rum där vi fick vara ostörda och kunde genomföra intervjuerna i lugn och ro. Det var endast under den andra intervjun som vi blev avbrutna då en kollega kom och hälsade och vår informant kom av sig varpå vi som intervjuare fick upprepa frågan, vi upplevde inte att detta hade någon påverkan på svaren.

Vi anser att samtliga svar, från samtliga informanter, var väldigt intressanta och de kom att bli mycket användbara för vårt analysarbete. Vi bedömer även att eftersom vi hade öppna, och icke ledande frågor, så fick vi uttömmande, relevanta och trovärdiga svar.

2.5. Förhållande till informanter

För att hålla en god relation till våra informanter var det viktigt för oss att vi var tydliga med vad syftet med vår undersökning var, att de tidigt fick veta vad det var vi skulle undersöka och varför vi valde att intervjua just dem. Vi presenterade syftet med undersökningen och oss själva för dem redan vid vår första kontakt för att de skulle få chans att överlägga om de ville delta i en intervju. Som tidigare nämnt fick samtliga informanter mer information om intervjun och vår undersökning vid själva intervjutillfällena. Vi frågade även alla informanter om de ville ta del av vår undersökning när den är färdigställd, detta för att vi tyckte att det kunde vara intressant för dem att se vad vi kommit fram till, vilket alla ville.

2.6. Dokumentanalys

Då vi har valt att göra en kvalitativ undersökning har vi således även gjort kvalitativa dokumentanalyser, vilket är vanligt i kombination med kvalitativa semistrukturerade intervjuer.⁶¹ Genom att använda sig av två metoder när empiriskt material samlas in är det möjligt att minska effekten av eventuella fördomar som kan finnas med att endast använda en metod, samt minska risken för att bli anklagad för att inte ha trovärdiga diskussioner i undersökningen.⁶² Vid två empiriinsamlingsmetoder stärker den ena upp den andra.⁶³ Våra två metoder kompletterar varandra

⁶¹ Bowen 2009, s. 28

⁶³ Bowen 2009, s.28

⁶² Bowen 2009, s. 28

på så sätt att det material vi fick fram i våra intervjuer, både skiljer sig ifrån och kompletterar dokumentanalyserna. I analysen sätter vi dessa mot varandra för att bedöma hur vilka likheter och skillnader som finns mellan informanternas svar och dokumentanalysen.

Dokumentanalys är en metod som går ut på att forskaren utvärderar och granskar dokument som de har valt ut och som är relevanta för den undersökning som ska genomföras. Likt andra kvalitativa metoder går en dokumentanalys ut på att materialet tolkas för att skapa förståelse och för att få kunskap om sin empiri.⁶⁴ Den analytiska proceduren innebär att välja ut och framställa data som finns i dokumentet som sedan sorteras in i olika teman och kategorier.⁶⁵

Dokumenterna kan även användas för att kontrollera eller bekräfta empiri från andra källor⁶⁶, det har vi gjort till viss mån i vår dokumentanalys, sett till vad våra informanter har sagt och stämt av det med hur det ser ut i våra valda dokument. Om informationen från olika källor stämmer överens menar Bowen att detta kan leda till att trovärdigheten för undersökningen ökar.⁶⁷

Fördelar med att använda dokumentanalys som metod för insamling av empiri är dels att det är ett effektivt tillvägagångssätt eftersom forskarna väljer ut istället för att samla in data, och dels att det är mindre tidskrävande. Många dokument som analyseras är allmänt tillgängliga då de finns att tillgå exempelvis via internet, därför är det vanligt förekommande att forskare väljer dokumentanalys som en metod i sin undersökning.⁶⁸ Det finns även några nackdelar med dokumentanalyser, men precis som i diskussionen kring intervjuerna anser vi att fördelarna överväger nackdelarna. En nackdel är att dokument oftast inte är gjorda för att användas som empiriskt material till en undersökning och ger därför oftast inte tillräckligt med detaljerade svar för att besvara en undersökning frågeställningar.⁶⁹ Detta berör dock inte denna undersökning eftersom vår primära metod för att samla in empiri är semistrukturerade intervjuer och dessa kompletteras av dokumentanalyser som sekundär metod.

2.7. Genomförande av dokumentanalys

Vid utförandet av våra dokumentanalyser har vi kodat eller tematiserat det material som vi har ansett vara mest relevant för vår undersökning. De tematiseringar vi har gjort är i enhetlighet med analysen, och är därför uppdelat efter visionsarbetet, samarbete, platsmarknadsföring och storytelling. Enligt Bryman är detta sätt det vanligaste när en dokumentanalys genomförs, vid kodning av materialet kan

⁶⁴ Bowen 2009, s.27

⁶⁸ Bowen 2009, s.31

⁶⁵ Bowen 2009, s.28

⁶⁹ Bowen 2009, s. 31-32

⁶⁶ Bowen 2009, s.30

⁶⁷ Bowen 2009, s.30-31

exempelvis frågor som vad den information som tagits fram representerar, vad informationen handlar om och vilket tema denna information är exempel på användas.⁷⁰ För att börja göra denna kodning är det viktigt att det görs i ett tidigt skede av undersökningen, då det kan bidra till valet av teori samt att arbetet sprids ut så att det inte hopar sig till ett enda tillfälle.⁷¹ Det är så vi har gått tillväga när vi har analyserat och arbetat med vårt material, vi har först gjort en grov analys som sedan har delats upp i de fyra ovan nämnda kategorierna.

Bryman menar att det är viktigt att gå igenom materialet flera gånger för att upptäcka nya teman och annat som kan vara användbart samt eftersom förståelsen för dokumentet antingen kan ändras eller bli tydligare efter varje gång det har analyserats.⁷² Sorteringen av materialet underlättar analysarbetet då det blir enklare att veta vilken information som finns under vilken kategori.⁷³ Andra skäl till att sortering rekommenderas är att forskare tvingas välja vad som är mest väsentligt för den undersökning som utförs.⁷⁴ Som ovan nämnt har vi även tänkt på detta när dokumentanalyserna har gjorts, och under dokumentanalyserna har vår förståelse för vissa dokument ökat och vi har upptäckt nya ting under kodningens gång som har varit användbara för analysen. Även vid transkriberingen av intervjuerna har detta skett och vi har då sett samband mellan dem och dokumenten.

Det finns kritik mot att koda sitt material som menar att det är lätt hänt att sammanhanget går förlorat när materialet delas upp i olika teman,⁷⁵ detta har vi haft i åtanke och vi har försökt att se allt vårt material i dess sammanhang. Därigenom har vi sett hur materialet kan användas till att uppfylla vårt syfte och besvara våra frågeställningar, så vi anser inte att det varken har påverkat vår analys eller varit ett problem.

2.8. Trovärdighet och äkthet

När en kvalitativ studie genomförs är det viktigt att kvaliteten på studien tänks igenom för att se om den är trovärdig och äkta.⁷⁶ Inom begreppet tillförlitlighet finns det fyra olika ingångar, den första är *Trovärdighet* och det innebär att slutsatserna i den studie som genomförs är avgörande för om studien ska uppfattas som trovärdig av andra. *Överförbarhet* är den andra, vilket innebär hur stor chansen är för andra att överföra slutsatserna till en annan miljö. *Pålitlighet* är den tredje, det syftar till att det finns en beskrivning om hur alla steg i en studie har genomförts. Den fjärde och sista är *Möjlighet*

⁷⁰ Bryman 2008, s.523

⁷¹ Bryman 2008, s. 524-525

⁷² Bryman 2008, s.525

⁷³ Rennstam & Wästerfors 2011, s.194

⁷⁴ Rennstam & Wästerfors 2011, s.194

⁷⁵ Bryman 2008, s.526

⁷⁶ Bryman 2008, s.352-353

att styrka och konfirmera, detta innebär att forskaren kan säkerställa att denne har handlat i god tro. Det ska tydliggöras att forskarens egna åsikter och tankar inte påverkar resultatet.⁷⁷

Äkthet innebär att studien visar upp alla människors åsikter som har studerats under arbetets gång, att de som blivit intervjuade syns i studien, samt att forskare får en större förståelse och kanske en annan insikt i det ämne som har analyserats med hjälp av sina informanter och dokument. Det innebär även att de som studerats kan få en annan bild av det ämne de arbetar inom, detta kan ske genom att dessa personer läser studien när den är färdigställd för att få idéer och inspiration till detta.⁷⁸

För att få vår studie att kännas trovärdig har vi tagit hänsyn till ovanstående kriterier, vi har ett tydligt metodkapitel där vi har beskrivit allt vi har gjort under arbetets gång, vi har lyssnat noga och gått igenom vad våra informanter har sagt och lyft fram detta i analysen samt hållit våra egna tankar och åsikter inom ämnet utanför analysen. Våra informanter kommer enkelt att kunna anpassa undersökningens slutsatser till deras arbete med platsutveckling eftersom vi använder oss av Helsingborg som fallstudie. Dock är det viktigt att betona att vi trots användandet av Helsingborg som fallstudie kan generalisera våra slutsatser kring syftet till en bredare omfattning av platser och dessa platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad. Undersökning är av hög relevans inom ämnet eftersom den belyser hur platser arbetar med varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap, samt hur olika strategier får betydelse i denna process.

Äktheten i vår undersökning är hög då vi som ovan nämnt har tagit hänsyn till alla våra informanternas åsikter och lyft fram dessa i analysen, och inte på något vis förvrängt eller förskönat det de sagt. Vi har varit tydliga, i både metoden och i slutsatserna, med att vi har fått en annan inblick i det som sagts under våra intervjuer om ämnet, vilket har gjort att det varit intressant att arbeta kring detta ämne. Vi hoppas även att informanterna kommer att tycka att det är intressant och att det kan finnas möjlighet för dem att använda sig av undersökningen i framtida arbete.

2.9. Litteratur

För att kunna nå teoretiskt underbyggda svar på våra frågeställningar har vi använt oss av dels kurslitteratur från programmet Service Management, men även annan litteratur som finns att tillgå på universitetets bibliotek och Helsingborgs stadsbibliotek. Vi har främst använt litteratur som handlar om platsutveckling, varumärkesuppbyggnad, platsmarknadsföring samt storytelling, såväl som litteratur avseende kvalitativa undersökningar.

⁷⁷ Bryman 2008, s.354-355

⁷⁸ Bryman 2008, s.356-357

Vi har även använt oss av vetenskapliga artiklar som vi har hämtat från universitetets sökmotor LUBsearch. De nyckelord vi har använt när vi har sökt efter artiklar har i huvudsak varit: *place development, place marketing, co-operation, internal marketing, place branding, branding* och *storytelling*. Vi sökte på dessa nyckelord för att få fram litteratur som skulle passa för vårt teorikapitel samt analys. För att få ett så brett och relevant teoretiskt stöd som möjligt sökte vi även efter böcker och artiklar i vår valda litteraturs referenslistor, detta för att komma i kontakt med mer teori och för att få fler infallsvinklar i teorikapitlet.

3. Teori

Följande kapitel är skrivet i syfte att delge läsaren kunskap om tidigare forskning och fördjupad lärdom om det teoretiska ramverk som kommer ligga till grund för det senare analyskapitlet. Kapitlet förklarar innebörden av begreppen platsutveckling, varumärkesuppbyggnad, platsmarknadsföring och storytelling samt varför dessa teoretiska begrepp är viktiga att diskutera. Efter varje presentation kommer teoretiska resonemang kring begreppens relevans och mening byggas upp kring de centrala delarna av varje enskilt begrepp. Kapitlet avslutas med en sammanfattande teoridiskussion där teoriernas användning som analytiska redskap redogörs.

3.1. Platsutveckling

Begreppet platsutveckling avser, som beskrivet i inledningen, allt det arbete som görs av platsutvecklare för att öka en plats attraktivitet och dragningskraft för befintliga såväl som nya invånare, entreprenörer och besökare genom att utifrån platsens förutsättningar skapa erbjudanden och möjligheter.⁷⁹ Detta arbete drivs av platsutvecklare, vilka utgörs av samtliga av platsens aktörer som på något vis kan bidra till platsens utveckling och avser därför inte en särskild yrkeskategori.⁸⁰ Dessa aktörer kan alltså innefatta allt från heltidsproffs till enskilda invånare i staden som bidrar till platsutvecklingen.⁸¹

Tidigare forskning inom ämnet platsutveckling har visat på att det finns ett återkommande mönster som kan liknas vid en grundformel, vilken kan tillämpas till såväl större städer som till mindre områden.⁸² Denna grundformel kan delas upp enligt fyra steg. Tanken är att platsutvecklingsaktörerna ska kunna använda sig av grundformeln i sitt utvecklingsarbete genom att hitta svagheter och brister i de olika stegen och därefter förbättra dessa.⁸³

Det första av dessa steg (1) är att attrahera människor till destinationen. Detta genom att bland annat platsutvecklingsaktörerna framhäver platsens fördelar och attraktioner och sedan kommunicerar ut dessa via god platsmarknadsföring.⁸⁴ Det andra steget (2) handlar om att få människor, såväl turister som invånare, att stanna kvar längre på platsen än vad de från början hade för avsikt att göra.⁸⁵

⁷⁹ Halkier, Kozak & Svensson 2014, s.1547

⁸⁰ Kotler, Haider & Rein. 1993, s.40-41

⁸¹ Kotler, Haider & Rein 1993, s.41

⁸² Thufvesson 2009, s.17

⁸³ Thufvesson 2009, s.18

⁸⁴ Thufvesson 2009, s.17

⁸⁵ Thufvesson 2009, s.17

Nästa steg (3) i grundformeln är att få turister och invånare att spendera mer pengar på platsen såväl som att få entreprenörer och företagare att investera i platsen och därmed möjliggöra ett ökat näringsliv.⁸⁶ Det fjärde (4) och sista steget handlar om att få människor att tala gott om platsen, vilket utgör en viktig del av marknadsföringen då berättande anses vara en mer trovärdig källa än subjektiv marknadsföring eftersom det har sitt ursprung i faktiska erfarenheter och upplevelser.⁸⁷⁸⁸

Denna grundformel kan alltså ses som ett redskap som platsutvecklare kan använda sig av för att göra platsen mer attraktiv, men Thufvesson poängterar att det också är viktigt att se till varje plats enskilda förutsättningar och att det finns vissa undantag till grundformeln.⁸⁹ Det är därför viktigt för platsutvecklare att se till platsens egna förutsättningar samt ha en tydlig bild av vilka behov platsen har, och sedan anpassa strategierna för platsutveckling därefter. Utöver detta är det även viktigt att platsutvecklare har en uppfattning om vilka målgrupper platsen vill attrahera och hur de ska positionera platsen på marknaden.

3.1.1. Förutsättningar, målgrupper och positionering

Med bakgrund i tidigare avsnitt är det också viktigt att förstå att undantag till grundformeln kan uppstå då platsen kanske inte behöver se till att attrahera nya besökare eller invånare utan istället behöver vårda de som redan finns och bevara de resurser som riskerar bli utslitna.⁹⁰ Alltså är det viktigt för platsutvecklare att veta från vilket skede i utvecklingen platsen tar sitt avstamp, för att med det i åtanke utforma platsens strategi. Detta är något som framgår tydligt i tidigare forskning och många forskare är eniga om att det är viktigt att samla in kunskap om vad platsen har att erbjuda samt vilka attraktioner som är lämpliga att skapa med utgångspunkt från dessa.⁹¹⁹²⁹³ Detta för att lättare kunna utmärka sig gentemot de konkurrerande platserna, samt klargöra för olika platsutvecklingsaktörer vad de bör satsa på och investera i.⁹⁴

Godfrey och Clarke menar att en plats eller destinations resurstillgångar utgör kärnan av den platsens attraktivitet, och de beskriver hur en analys av platsens resurser och förutsättningar kan hjälpa platsutvecklare att se vilka möjligheter som finns.⁹⁵ En plats måste alltså analysera sina

⁸⁶ Thufvesson 2009, s.17-18

⁸⁷ Thufvesson 2009, s.18

⁸⁸ Grönroos 2008, s.302

⁸⁹ Thufvesson 2009, s.18

⁹⁰ Thufvesson 2009, s.19

⁹¹ Godfrey & Clarke 2000

⁹² Vilchez 2013

⁹³ Herstein, Jeffe & Berger 2012

⁹⁴ Thufvesson 2009, s.21

⁹⁵ Godfrey & Clarke 2000, s.64

förutsättningar för att se vad de kan erbjuda och hitta de resurser som har de största dragningskrafterna för de målgrupper de önskar locka.⁹⁶

Val av målgrupp kan grunda sig i allt från att satsa på att locka olika arbetsgivare och entreprenörer till platsen, att arbeta för att försöka behålla platsens ungdomar till att helt enkelt leta efter vilka det är som söker platsens utbud.⁹⁷ Det är även viktigt att platsutvecklare vet vilka produkter eller tjänster de ska erbjuda för att kunna locka den rätta målgruppen till platsen.⁹⁸

Forskare inom platsutveckling är även eniga om att för att platsutvecklare ska lyckas i sitt arbete med att locka målgrupper så är det av hög vikt att de förstår hur deras målgrupper tänker.⁹⁹¹⁰⁰ Syftet med detta är att lära sig se på sin plats på samma sätt som målgrupperna gör, för att platsutvecklarna ska kunna erbjuda det målgrupperna faktiskt vill ha istället för att de erbjuder vad de enbart tror målgrupperna vill ha.¹⁰¹ Detta är viktigt eftersom målgrupper är väldigt heterogena och har en mängd olika skillnader som kan vara relevanta för vilken riktning platsutvecklingen ska ta. Det är även viktigt att platsutvecklare arbetar kontinuerligt med vad målgrupperna efterfrågar eftersom målgruppens krav och dess konsumtionsbeteenden förändras med tiden, och om de vill behålla målgruppens intresse och vara konkurrenskraftiga så måste de kunna möta dessa nya krav, behov och begär.¹⁰²

En annan viktig komponent av arbetet med platsutveckling i relation till arbete med målgrupper är hur platsutvecklare strategiskt ska placera platsen på marknaden gentemot sina konkurrenter.¹⁰³ Även detta handlar om att se till platsens förutsättningar och resurser för att se hur den egna platsen är annorlunda, vad som gör den unik och värd att besöka, gentemot andra platser.¹⁰⁴ Det är alltså mest strategiskt för platser att profilera sig utifrån de egna förutsättningarna genom att försöka hitta och förstå platsens identitet och utifrån den använda sig av varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsverktyg och skapa en platsimage, och sedan kommunicera denna ut till målgrupperna på marknaden.¹⁰⁵

⁹⁶ Godfrey & Clarke 2000, s.64

⁹⁷ Herstein, Jaffe & Berger 2012, s.212

⁹⁸ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.16

⁹⁹ Thufvesson 2009

¹⁰⁰ Campelo et al. 2014

¹⁰¹ Thufvesson 2009, s.20

¹⁰² Godfrey & Clarke 2000, s.89

¹⁰³ Thufvesson 2009, s.21

¹⁰⁴ Thufvesson 2009, s.21

¹⁰⁵ Thufvesson 2009, s.21

3.2. Varumärke som konkurrensfördel

Tidigare forskning visar att uppbyggnaden av ett starkt och meningsfullt varumärke utifrån platsens identitet är ett sätt för platser att såväl differentiera sig gentemot dess konkurrenter som att bidra till den uppfattning konsumenterna har om platsen, och att det därför är ett viktigt strategiskt verktyg för platsutveckling.¹⁰⁶ Ett varumärke utgörs generellt av verksamheters, produkters eller platsers namn, loggor, design, skyltning, eller en kombination av dessa komponenter.¹⁰⁷ Ett varumärkes namn är den del av varumärket som kan uttalas som exempelvis Chanel, medan ett varumärkes markering kan vara till exempel en symbol eller logga som snabbt blir igenkänt men som inte går att säga.¹⁰⁸ I och med att varumärket bidrar till konsumenters uppfattning av verksamheten eller dess produkter är det av stor vikt för verksamheter att fråga sig själva vad dess konsumenter anser att varumärket står för.¹⁰⁹

En annan definition av varumärke görs av Fog et al. som menar att ett varumärke är det uppfattade extra värdet som en verksamhet eller produkt representerar och som gör målgrupper lojala till såväl verksamheten som produkten, eller i detta arbetes fall - platsen.¹¹⁰ De menar att varumärkesuppbyggnad är särskilt viktig då det råder stor konkurrens på en marknad och målgrupper därmed har svårt att välja bland utbudet.¹¹¹

Fog et al. argumenterar för att det inte längre räcker med rationella argument kring varför en produkt eller plats är bättre än en annan. De menar att det inte längre är enbart produktens kvalitet och pris som avgör målgruppernas val utan att de istället kräver produkter som skapar en unik upplevelse och som tilltalar deras drömmar och väcker känslor.¹¹² Tidigare forskning har visat att produkter, eller platser, måste hålla de kvalitetsmått som målgrupperna kräver för att vara konkurrenskraftiga och för att människor ska kunna göra rationella val, men att det är hjärtat, och inte hjärnan, som sköter övertalningen då målgrupper gör sitt val på marknaden.¹¹³

3.2.1. Platsvarumärkesuppbyggnad

Varumärken spelar även en stor roll vid platsutveckling eftersom varumärket inte bara berättar om platsens attraktiva attribut utan också förmedlar platsens identitet och speglar människorna och kulturen på platsen.¹¹⁴ Därför är det också av stor relevans att ta hänsyn till dessa faktorer vid

¹⁰⁶ Bengtsson & Östberg 2011, s.6-8

¹⁰⁷ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.239

¹⁰⁸ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.239

¹⁰⁹ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.239

¹¹⁰ Fog et al. 2010, s.22

¹¹¹ Fog et al. 2010, s.21

¹¹² Fog et al. 2010, s.21

¹¹³ Fog et al. 2010, s.22

¹¹⁴ Gnoth 2007, s.346

varumärkesuppbyggnaden och att platsutvecklare försöker definiera, representera och förstå platsidentitetens betydelse för uppbyggnaden av varumärket.¹¹⁵

Platsens identitet omfattar såväl platsen som samtliga av platsens invånare och aktörers olika identiteter, och är något som inte kan förändras av exempelvis reklamkampanjer. Identiteten utgörs alltså av platsens inre faktorer och förändras i takt med platsens invånare och aktörer.¹¹⁶ En plats image däremot syftar till vilken bild av platsen som representeras utåt och hur platsen uppfattas.¹¹⁷ Platsvarumärkesuppbyggnad avser till viss del förändra och förbättra platsens image och för att varumärket ska bli konkurrenskraftigt är det viktigt att det inte finns några diskrepanser mellan platsen image och dess identitet.¹¹⁸ Därför är det viktigt att förstå distinktionen och sambandet mellan begreppen platsidentitet och platsimage. En annan viktig faktor för att skapa ett konkurrenskraftigt varumärke är att det ska vara tydligt och enhetligt, såväl som rättvisande.¹¹⁹

Tidigare forskning visar alltså att platsutvecklare vid varumärkesuppbyggnad, precis som i platsutveckling, måste ta hänsyn till platsens förutsättningar, egenskaper och människor.¹²⁰ Konsekvenserna kan annars bli att varumärket inte på ett rättvist sätt representerar platsen och det därmed kan bli svårt för människor att förlikna varumärkets mening med platsen.¹²¹ Då kan detta få en negativ påverkan på varumärkets värde eftersom platsens faktiska värden, eller dess identitet inte stämmer överens med det som paketerats i platsens image.¹²²

Tidigare har samma metoder som används för varumärkesuppbyggnad av vanliga företag och produkter anpassats till serviceindustrier och platser,¹²³ men Vilchez menar att det finns vissa komplikationer med detta.¹²⁴ Detta eftersom destinationer och platser till skillnad från företag och materiella produkter består av flera faktorer och komponenter under en enhet och därför är svårare att modifiera.¹²⁵ Trots denna komplexitet hos platser så ser arbetet för varumärkesuppbyggnad ofta likadant ut för platser som för företag, men forskning tyder på att arbetet utvecklas för att bättre kunna anpassas till platsers komplexitet.¹²⁶ En beskrivning av arbetet med uppbyggnaden av platsvarumärkesuppbyggnad definieras som en uppsättning av fyra marknadsföringsaktiviteter. Dessa går ut på att platsen möjliggör ett skapande av ett varumärke som verkligen speglar platsen

¹¹⁵ Aitken & Campelo 2011, s.913

¹¹⁶ Högdahl 2007, s.17

¹¹⁷ Högdahl 2007, s.17

¹¹⁸ Campelo et al. 2014, s.162

¹¹⁹ Aitken & Campelo 2011, s.917-918

¹²⁰ Campelo et al. 2014, s.154

¹²¹ Campelo et al. 2014, s.154-155

¹²² Gnoth 2007, s.345

¹²³ Hankinson 2006, s.240

¹²⁴ Vilchez 2013, s.418

¹²⁵ Herstein, Jaffe & Berger 2014, s.212

¹²⁶ Herstein, Jaffe & Berger 2014, s.212

och dess identitet, samt arbetar kontinuerligt med att skapa unika förväntningar i relation till platsen. Dessutom ska varumärket verka som en meningsskapande länk mellan besökare och platsen såväl som att sänka besökarens sökkostnader vid val av vilken plats de vill besöka.¹²⁷ Forskare menar alltså att dessa aktiviteter tillsammans skapar en positiv bild av, och ett löfte om, platsen som påverkar besökarens val av plats.¹²⁸

Platsvarumärkesuppbyggnad kan även ses som ett angreppssätt till att integrera, guida och fokusera platsutvecklingsarbetet.¹²⁹ Kavaratzis, bland andra, menar att allt en plats består av, allt som händer på platsen och allt som görs av platsen kommunicerar platsens varumärke, och att ett arbete med varumärkesuppbyggnad därmed integreras i platsutveckling. Han menar att denna kommunikation av varumärket kan delas upp enligt två kommunikationssätt, primär och sekundär kommunikation.¹³⁰

Den primära kommunikationen ser till det interna arbetet med den faktiska platsutvecklingen av platsen, den interna kommunikationen av en plats vision och all den indirekta kommunikation som sker genom platsens beteende,¹³¹ och kommer förklaras mer ingående i avsnitten om intern marknadsföring och storytelling. Den sekundära kommunikationen är den formella och direkta kommunikationen av platsutvecklingen och platsvarumärket som kallas platsmarknadsföring,¹³² vilket kommer att förklaras i nästa avsnitt.

3.3. Platsmarknadsföring

Med platsmarknadsföring menas som tidigare nämnt det strategiska verktyg inom platsutveckling som avser förmedlandet av bland annat platsens varumärke, utvecklingsarbete och attraktioner ut till marknaden,¹³³ och kan betraktas som en del av den ovan nämnda sekundära kommunikationen av platsvarumärken.¹³⁴ Det finns flera likheter mellan platsmarknadsföring och varumärkesuppbyggnad som strategiska verktyg men de skiljer sig åt genom att de figurerar på olika sätt i förmedlandet av platsen. Medan platsmarknadsföring avser just förmedlandet och positioneringen av platsen och varumärket till målgrupper så används istället varumärkesuppbyggnad till själva skapandet av värdefulla associationer till platsen.¹³⁵¹³⁶

¹²⁷ Blain, Levy & Ritchie 2005, s.337

¹²⁸ Blain, Levy & Ritchie 2005, s.329

¹²⁹ Kavaratzis 2005, s.334

¹³⁰ Kavaratzis 2005, s.337-338

¹³¹ Kavaratzis 2005, s.337-338

¹³² Kavaratzis 2005, s.337-338

¹³³ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.10-11

¹³⁴ Kavaratzis 2005, s.338

¹³⁵ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.11

¹³⁶ Morgan, Pritchard & Pride 2002, s.5

Ek och Hultman definierar platsmarknadsföringspraktik som den marknadsföringspraktik som används för att förmedla särskilda bilder av en geografisk plats till de särskilt utvalda målgrupperna.¹³⁷ En av huvudpoängerna som Ek och Hultman gör är att platsmarknadsföring kommersialiserar platser och gör att de mer och mer liknar produkter på andra marknader. De menar alltså att platsen blir en produkt som kan ”produceras, marknadsföras och konsumeras” likt andra produkter på andra marknader.¹³⁸

Likt marknadsföringen av dessa andra produkter så handlar det om att konkurrera genom att skapa en så förenklad och positiv bild som möjligt av sin produkt gentemot konkurrenternas produkter.¹³⁹ Platsmarknadsföring används alltså för att höja konkurrenskraften av en plats och attrahera nya målgrupper, såsom turister, invånare och investerare.¹⁴⁰

Dock visar tidigare forskning på att det finns det en viss problematik med detta sätt att se på platsmarknadsföring. Dels är det problematiskt att marknadsföra en förenklad bild av platser och se dessa som produkter eftersom platser är oerhört heterogena och komplexa.¹⁴¹ Samtidigt som det finns en problematik i att skapa och förmedla förenklade bilder av platser på grund av platsers komplexitet, så är platsmarknadsföring ett essentiellt strategiskt verktyg i arbetet med platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad, vilket sätter press på platser i dess användning av verktyget.¹⁴²

Detta eftersom att även om det går att paketera in en plats och sälja in den som en produkt för exempelvis turister så är platsen i sig så mycket mer än det som ofta representeras i paketering av en produkt, och en plats är ofta en samling av flera produkter.¹⁴³ Tidigare forskning visar att det är oerhört svårt att paketera platsen på ett sätt som representerar alla aspekter, delar och människor av platsen, och att istället paketeras platsens mest positiva egenskaper till en produkt.¹⁴⁴

Detta leder till en annan problematik med platsmarknadsföring, nämligen att marknadsföring handlar om att visa en så positiv bild av platsen som möjligt för att sälja in den hos målgrupperna.¹⁴⁵ Problematiken med detta är om bilden som marknadsförs är en stark försköning av vad som egentligen finns och kanske rent av är disrepresentativ för platsen. Detta kan då leda till att de befintliga aktörerna och invånarna inte känner igen sig i bilden, samt att de människor som kommer till platsen känner sig lurade då deras bild av hur de trodde platsen skulle vara inte stämmer överens med verkligheten.¹⁴⁶

¹³⁷ Ek & Hultman 2007, s.28-29

¹³⁸ Ek & Hultman 2007, s.29

¹³⁹ Ek & Hultman 2007, s.28

¹⁴⁰ Eshuis, Braun, Klijn. 2013, s.507, 510

¹⁴¹ Campelo et al. 2014, s.155

¹⁴² Kotler, Haider & Rein 1993, s.33

¹⁴³ Eshuis, Braun & Klijn. 2013, s.507

¹⁴⁴ Campelo et al. 2014, s.155

¹⁴⁵ Ek & Hultman 2007, s.28

¹⁴⁶ Campelo et al. 2014, s.155

Dessa problem kan till viss del undvikas genom att använda sig av fler aspekter av platsmarknadsföring än just förmedlandet av en positiv bild. Kotler, Haider och Rein skriver om fyra olika strategier för platsmarknadsföring. Dessa är imagemarknadsföring, attraktionsmarknadsföring, infrastrukturmarknadsföring och människomarknadsföring. Med imagemarknadsföring menas den enkla typ av marknadsföring som nämnts ovan, där platsutvecklare anställer en PR-firma eller liknande som marknadsför en bild av platsen via kampanjer eller media, och är ett billigt alternativ av marknadsföring eftersom det inte kräver några strukturella förändringar av platsen.¹⁴⁷ Med attraktionsmarknadsföring menas istället det attraktionsskapande som tidigare diskuterats under platsutveckling, nämligen ett skapande av aktiviteter och/eller attraktioner i syfte att locka målgrupper. Även infrastrukturmarknadsföring syftar till den tidigare nämnda platsutvecklingen som förbättrar den generella tillvaron på platsen.¹⁴⁸

Begreppet människomarknadsföring är dock aningen mer komplext och kan ta flera olika former. Det kan bland annat handla om att en plats marknadsför sig själv och profilerar sig efter hur invånarna på platsen uppfattas vara, men det kan även handla om att distansera sig till hur andra är och markera skillnaderna för att visa att platsens egna invånare är bättre i förhållande till andra.¹⁴⁹ Även här kan en problematik med platsmarknadsföringen uppstå då valet av profilering gentemot andra skapar en generalisering av platsens identitet som kan göra att de som inte känner igen sig i identiteten känner sig exkluderade och bortglömda, vilket också kan leda till att de inte känner sig välkomna och lämnar platsen.¹⁵⁰

Kotler et al. menar att då en plats ska marknadsföra sina människor eller platsen generellt så måste de ha en tydlig bild av vilka uppfattningar som redan finns om människorna och platsen.¹⁵¹ Att förändra bilden av en plats genom människor kräver att platsutvecklare arbetar internt för att uppmuntra människorna på platsen och se till att de har det de behöver för att de ska må bra.¹⁵²

Att lyckas med platsmarknadsföring kan alltså vara extremt svårt och komplext, detta för att det är så pass många olika aktörer som deltar i processen och dessa inte alltid har samma vilja kring exempelvis hur själva marknadsföringen eller utvecklingen ska gå till. Det är därför viktigt för platsutvecklarna att skapa ett gemensamt mål, eller en vision, och arbeta med intern marknadsföring förmedla denna vision.

¹⁴⁷ Kotler, Haider & Rein. 1993, s.33

¹⁵¹ Kotler, Haider & Rein. 1993, s.40

¹⁴⁸ Kotler, Haider & Rein. 1993, s.37-39

¹⁵² Kotler, Haider & Rein. 1993, s.40

¹⁴⁹ Kotler, Haider & Rein. 1993, s.40

¹⁵⁰ Vilchez 2013, s.419

3.3.1. Intern platsmarknadsföring

Även om platsmarknadsföring generellt ses som en praktik som huvudsakligen riktar sig mot objekt och målgrupper som ligger utanför platsen geografiskt sett, så menar forskare att detta strategiska verktyg kan och bör även användas inåt mot de företag och invånare som redan finns på platsen.¹⁵³ Detta eftersom om människorna på platsen trivs och är stolta över att bo eller arbeta där så kommer de i möten med utomstående bidra till skapandet av platsvarumärket, vilket också stärker varumärkets enhetlighet och styrka.¹⁵⁴

Inom intern marknadsföring är det viktigt att alla på platsen inkluderas och att näringslivsidkarna vet om hur platsen ska marknadsföras, vad som ska marknadsföras och mot vem, därför bör marknadsföringen fungera som en slags filosofi inom platsen och skapa en vision som alla ska arbeta efter.¹⁵⁵ Om en plats har god intern marknadsföring där alla är delaktiga i platsutvecklingsprocessen och är medvetna om hur detta arbete ska gå till samt vilken riktning arbetet ska ta, kommer denna plats lättare att klara av den hårda konkurrens som råder mellan olika platser.¹⁵⁶ Detta för att arbetet för varumärket och platsen inte ska spreta åt olika håll utan ska ses som en helhet.¹⁵⁷ För att lyckas med detta visar tidigare forskning att en viktig aspekt av den interna platsmarknadsföringen är skapandet av ett samarbete kring den satta visionen.¹⁵⁸

Kotler et al. skriver om intern marknadsföring och beskriver det som en viktig framgångsfaktor, de skriver att verksamheter bör arbeta med intern marknadsföring för att få samtliga aktörer inom verksamheten, eller aktörer på platsen vilket är fallet i platsmarknadsföring, att samarbeta i arbetet för platsmarknadsföring så kommer detta att synas och staden utmärkas gentemot andra platser.¹⁵⁹

Det är även viktigt att arbeta med intern platsmarknadsföring eftersom då lokalbefolkningen och andra näringslivsidkare är delaktiga i och representerar platsmarknadsföringen så uppfattas även den externa marknadsföringen vara mer äkta och trovärdig och platsvarumärkets styrka ökar.¹⁶⁰ Detta eftersom människor är mer benägna att tro på berättelser grundade på erfarenheter och upplevelser än enbart subjektiv marknadsföring.¹⁶¹

¹⁵³ Fog et al. 2010, s.23

¹⁵⁴ Kotler, Haider & Rein. 1993, s.135

¹⁵⁵ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.268

¹⁵⁶ Kotler, Haider & Rein 1993, s.85-86

¹⁵⁷ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.268-270

¹⁵⁸ Fog et al 2014, s.23

¹⁵⁹ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.268-269

¹⁶⁰ Ek & Hultman 2007, s.29

¹⁶¹ Grönroos 2008, s.101

3.4. Storytelling

Forskare menar att ett annat viktigt strategiskt verktyg för uppbyggnaden av platsvarumärket är storytelling. Detta eftersom storytelling används som ett sätt att skapa mening kring något genom berättelser och som ter sig likt den ovannämnda primära kommunikationen.¹⁶² Den generella teoretiska uppfattningen om storytelling är att det är ett effektivt verktyg för människor att komma ihåg något, få förståelse för något eller för att skapa mening för något genom att dra associationer till de känslor och tankar en berättelse har väckt.¹⁶³ Ur ett platsutvecklings- och varumärkesbyggnadsperspektiv handlar det i grund och botten om att skapa emotionella kopplingar mellan platsvarumärket och människor, alltså att skapa och styrka platsvarumärkets värde.¹⁶⁴

Storytelling kan, precis som platsmarknadsföring, användas såväl externt som internt.¹⁶⁵ I praktiken innebär storytelling externt att genom handlande berätta för utomstående människor vad varumärket står för faktiskt är sant.¹⁶⁶ Det används för att visa att en plats till exempel inte bara säger att de främjar mångfald utan att de visar, genom handlande, att de faktiskt gör det. Herskovitz och Crystal menar att storytelling är A och O när det kommer till att bygga starka varumärken eftersom varumärket representeras och skapas av beteenden från alla platsens aktörer såväl som i deras kommunikation ut till de önskvärda målgrupperna, och att det är genom deras handlande som målgrupperna får en uppfattning av hur varumärket egentligen är.¹⁶⁷

Att skapa mening och värde för ett varumärke genom storytelling går alltså ut på att genom handling visa att platsen faktiskt gör och är det de utsäger sig för att göra och vara. Det handlar om att visa varumärkets identitet, och använda sig av storytelling för att förmedla platsens identitet och faktiska tillstånd ut till målgrupperna. Alltså att genom handling visa vad platsen faktiskt gör och står för.¹⁶⁸

3.4.1. Intern storytelling

För att lyckas med det externa arbetet med storytelling visar tidigare forskning att det även är viktigt att arbeta med storytelling internt. Platser har en tydlig *core story* som är i centrum för samtliga av deras berättelser och som agerar riktlinje för allt de gör,¹⁶⁹ och kan liknas vid den vision som nämns i arbetet med den interna platsmarknadsföringen. Detta är inte den enda likheten mellan intern

¹⁶² Fog et al. 2010, s.22

¹⁶³ Herskovitz & Crystal 2001, s.21

¹⁶⁴ Papadatos 2006, s.382

¹⁶⁵ Fog et al 2010, s.9

¹⁶⁶ Fog et al. 2010, s.119

¹⁶⁷ Herskovitz & Crystal 2001, s.21

¹⁶⁸ Herskovitz & Crystal 2001, s.23

¹⁶⁹ Fog et al. 2010, s.51

marknadsföring och storytelling, utan mycket av intern marknadsföring kommer tillbaka i storytelling eftersom storytelling lägger stor vikt vid att skapa ett enhetligt och målinriktat arbete inom platsen.

Fog et al. menar att begreppet core story är av stor vikt då implementerandet av denna på platsen avser minska gapet mellan platsens identitet och image, alltså mellan vad platsen står för och hur den uppfattas av omvärlden.¹⁷⁰ Detta är som tidigare nämnt viktigt då tidigare forskning visar att det inte bör finnas några diskrepanser mellan platsens identitet och image i uppbyggnaden av platsvarumärket. I detta avseende är förmedlandet av platsens core story en viktig aspekt av varumärkesuppbyggnaden som ett sätt att kommunicera en förståelse för platsen såväl internt som externt.¹⁷¹

Syftet med etablerandet av en vision, eller core story, enligt forskare inom storytelling är alltså att binda ihop och göra hela platsens varumärkeskommunikation enhetlig genom att bistå platsens aktörer och invånare med något som de kan samarbeta kring.¹⁷² Detta eftersom de menar att historien som ska berättas, eller varumärket vilket är fallet i denna undersökning, måste kommuniceras internt för att möjliggöra ett samarbete i syfte att få platsens aktörer och invånare att agera i samma riktning i extern storytelling.¹⁷³

3.5. Sammanfattande teoridiskussion

Sammanfattningsvis kan vi se att såväl platsutveckling, varumärkesuppbyggnad, platsmarknadsföring och storytelling är viktiga strategiska verktyg för platsutveckling. Tidigare forskning visar även att arbetet med samtliga av dessa strategiska verktyg är mycket komplext trots att det handlar om att skapa ett enkelt och enhetligt varumärke. Det går även att utläsa att arbetet med dessa strategiska verktyg är svåra att särskilja eftersom de går in i varandra, alla syftar till att bidra till platsers utveckling och är beroende av varandra.

Att de strategiska verktygen går in i varandra förklaras bland annat av Morgan, Pritchard och Pride enligt beskrivningen att varumärkesuppbyggnad idag är ett av de mest kraftfulla verktygen som finns för platsutveckling och att det kan ses som en del av platsens kommunikation,¹⁷⁴ samtidigt som de menar att utan såväl platsens kommunikation som utveckling finns det ingen grund från vilken ett varumärke kan byggas.¹⁷⁵

¹⁷⁰ Fog et al. 2010, s.9

¹⁷¹ Fog et al. 2010, s.9

¹⁷² Fog et al. 2010, s.23

¹⁷³ Fog et al. 2010, s.51-52

¹⁷⁴ Morgan, Pritchard, & Pride 2002, s.11

¹⁷⁵ Morgan, Pritchard & Pride 2002, s.8

Trots detta vill vi mena att platsutveckling är det övergripande strategiska verktyg som fungerar som ett paraplybegrepp för de resterande tre. Detta eftersom det är utifrån en vilja och plan för platsutveckling som platsutvecklare väljer att använda sig av varumärkesuppbyggnad som strategiskt verktyg. I arbetandet med platsvarumärkesuppbyggnad väljer platsutvecklare att kommunicera varumärkesarbetet såväl externt och internt genom de strategiska verktygen platsmarknadsföring och storytelling.

Tidigare forskning visar även att det finns en gemensam faktor i användandet av de strategiska verktygen. Nämligen att mycket fokus ligger på att se och förstå betydelsen av att arbeta med strategierna inifrån och ut. Detta eftersom att tidigare forskning visar på att platsens image rättvist måste representera platsens identitet för att skapandet av ett enhetligt varumärke ska vara möjligt.

4. Analys

I denna analys ska vi svara på våra frågeställningar genom att sätta det material vi samlat in från intervjuerna i förhållande till det vi sett i våra dokumentanalyser samt koppla dessa till våra valda analytiska redskap. Analysen kommer nedan utformas enligt två delar. Den första delen kommer undersöka och analysera vilka strategiska verktyg för varumärkesuppbyggnad Helsingborgs platsutvecklare använder sig av. Den andra delen innefattar en analys kring vilka utmaningar och risker som finns i användningen av dessa verktyg. Genomgående viktiga analyspunkter är att se till de strategiska verktygens roll i varumärkesuppbyggnad och därmed platsutveckling.

4.1. Planen för varumärket

Helsingborgs platsutvecklare skriver på sin varumärkeshemsida om vikten av att inte bara ha ett igenkänningsbart varumärke utan också om att varumärkesuppbyggnad i första hand handlar om att arbeta med hur deras varumärke uppfattas av dess målgrupper. På hemsidan skriver de att det är ett långsiktigt arbete som de måste arbeta med kontinuerligt för att uppbyggandet av varumärket ska lyckas. Det framgår även att de har en önskan om att samtliga aktörer och invånare på platsen bidrar till uppbyggnaden av varumärket i deras möten med utomstående.¹⁷⁶ Detta visar på en koppling mellan varumärkesuppbyggnad och platsutveckling.¹⁷⁷

Helsingborgs stad vill att alla platsens människor och företag ska vara med i detta uppbyggnadsarbete genom att inta ambassadörsroller och därmed representera platsen Helsingborg.¹⁷⁸ Detta menar forskare kan vara bra för varumärkesuppbyggnad eftersom människorna på platsen utgör en stor del av hur platsen uppfattas och hur attraktiv platsen är.¹⁷⁹¹⁸⁰ Forskare menar även att det är viktigt att utarbeta en tydlig plan eller vision att arbeta efter för att en verksamhet eller plats ska lyckas nå sina målsättningar,¹⁸¹ vilket Helsingborgs platsutvecklare nu också har gjort.

Hemsidan, som Helsingborgs platsutvecklare kallar sin varumärkesplattform, beskriver hur de ska bygga upp ett starkare varumärke genom att förklara hur de med utgångspunkt i en utformad vision ska positionera sig gentemot andra platser, vilka deras huvudmålgrupper är samt vilket löfte de vill att varumärket ska stå för och generera. För att lyckas med sitt arbete med

¹⁷⁶ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

¹⁷⁷ Morgan, Pritchard & Pride 2002, s.11

¹⁷⁸ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

¹⁷⁹ Kotler, Haider & Rein 1993, s.134-135

¹⁸⁰ Kavaratzis 2005, s.334

¹⁸¹ Kotler, Haider & Rein 1993, s.318

varumärkesuppbyggnad har Helsingborgs platsutvecklare utarbetat en vision kring hur arbetet ska ske och vart det ska nå.¹⁸²

4.1.1. En gemensam vision

Helsingborgs visionsarbete benämns *Helsingborg 2035* och innebär att Helsingborg år 2035 ska vara ”den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag”, Helsingborg ska enligt visionen vara "staden för dig som vill något".¹⁸³ Det är hit Helsingborgs platsutvecklare vill komma med sitt platsutvecklingsarbete genom varumärkesuppbyggnad, och det är med grund i denna målsättning som varumärket ska byggas upp. På varumärkesplattformen tydliggörs detta genom att visionen ska skapa en gemensam riktning för Helsingborgs utveckling genom att ge medarbetare, invånare och näringsliv något att "enas kring, bidra till och tänka om".¹⁸⁴

Ett sådant visionsarbete, kan även liknas vid som tidigare nämnt en core story,¹⁸⁵ är mycket viktigt för platsutveckling och forskare menar att det är av stor vikt för en plats att veta i vilken riktning den ska arbeta och utvecklas.¹⁸⁶ För att kunna veta det och ta fram en vision, som Helsingborgs platsutvecklare har gjort, menar forskare att det måste finnas en djup och bred kännedom av platsens förutsättningar och behov.¹⁸⁷¹⁸⁸ Detta är något Helsingborgs platsutvecklare också har tagit i beaktning i utformandet av denna vision. De skriver på sin visionshemsida att de grundat visionen utefter ett underlag som togs fram "med hjälp av referensgrupper, workshops, intervjuer med helsingborgare samt genom bearbetning av de stadsövergripande utvecklingsområdena, planer och program som redan fanns i staden", i syfte att skapa en rättvis bild utifrån stadens förutsättningar.¹⁸⁹ Alltså menar Helsingborgs platsutvecklare att de har kommit fram till denna vision gemensamt och utarbetat den efter stadens såväl förutsättningar som invånare och aktörer.

I och med platsers komplexitet kan frågan dock ställas om ett än mer grundligt förarbete hade kunnat försäkra att platsens identitet blir rättvist representerad. Detta eftersom en plats identitet utgörs av samtliga av platsens aktörer och invånare, vilka är heterogena grupper, och därför måste alla dessa representeras i underlaget för en rättvis bild utav platsen.¹⁹⁰ Även om Helsingborgs

¹⁸² Helsingborgs varumärkesplattform 2015

¹⁸³ Helsingborg 2035 2015

¹⁸⁴ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

¹⁸⁵ Fog et al. 2010, s.51

¹⁸⁶ Thufvesson 2009, s.21

¹⁸⁷ Godfrey & Clarke 2000, s.64

¹⁸⁸ Vilchez 2015 s.418.

¹⁸⁹ Helsingborg 2035 2015

¹⁹⁰ Gnoth 2007, s.345

platsutvecklare menar att de representerat alla i utformningen av visionen så kan detta anses vara en omöjlighet då ett sådant arbete skulle vara för omfattande att utföra i praktiken. Konsekvenserna av detta kan bli att vissa av platsens aktörer och invånare inte känner sig inkluderade och därför inte vill följa visionens arbete, och därmed inte heller kan relatera till det platsvarumärke som skapas.¹⁹¹

Godfrey och Clarke menar även att ett grundligt förarbete är viktigt eftersom förutsättningarna utgör kärnan för platsens attraktivitet men även kartlägger vilka utvecklingsmöjligheter som finns.¹⁹² Destinationsutvecklare Cecilia Helke informerade om detta, och sade: "Vi har gjort en analys kring vad vi är bra på, vad vi har och vad vi har för förutsättningar /.../ och därefter vad har vi då för förutsättningar till att utveckla, vad finns det för aktörer idag".¹⁹³ Därmed syns det att Helsingborgs platsutvecklare är medvetna om att det är viktigt att se till platsens resurser och förutsättningar för att kunna göra ett gott arbete med sin platsutveckling, trots att det då finns utmaningar i att göra detta representativt. Att se till platsens förutsättningar vid utformandet av till exempel en vision är även ett strategiskt drag enligt platsutvecklingens generella grundformel eftersom platsutvecklare då får en tydlig bild av platsens behov och mål.¹⁹⁴

Med utgångspunkt i detta blir visionen en viktig del av varumärkesuppbyggnad som strategiskt verktyg då visionen beskriver vad varumärket ska representera, och därmed också vilken önskvärd riktning platsutvecklingen kan ta. Det är även med utgångspunkt i analysen av förutsättningarna som Helsingborgs platsutvecklare valt att positionera staden som "staden för dig som vill något" gentemot sina konkurrenter.¹⁹⁵ Detta är ett strategiskt val som Helsingborgs platsutvecklare har gjort i ett försök att differentiera staden gentemot andra platser. Dock finns en problematik med positionering av platser på detta vis, eftersom då platser profilerar sig gentemot konkurrerande platser så skapas en generalisering av platsens identitet, vilket även det kan leda till att människorna inte känner igen sig i denna.¹⁹⁶ Det kan leda till att dessa människor kan känna sig exkluderade och bortglömda, och därmed inte känner sig välkomna på platsen och kanske till och med lämnar den.¹⁹⁷

Under dokumentanalyserna framstår det som att Helsingborgs platsutvecklare benämner visionsarbetet som ett strategiskt verktyg i sig, även om det i teorin ses som en del av intern marknadsföring och intern storytelling.¹⁹⁸ De skriver att de vill använda visionsarbetet som ett sätt att engagera samtliga av platsens invånare och aktörer till att ta del av varumärkesuppbyggnaden,

¹⁹¹ Campelo et al. 2014, s.154

¹⁹² Godfrey & Clarke 2000, s.64

¹⁹³ Helke 2015

¹⁹⁴ Thufvesson 2009, s.18

¹⁹⁵ Helsingborg 2035 2015

¹⁹⁶ Vilchez 2013, s.419

¹⁹⁷ Vilchez 2013, s.419

¹⁹⁸ Helsingborg 2035 2015

men för att detta ska lyckas krävs då att invånarna och aktörerna stödjer visionen. Helsingborgs platsutvecklare använder visionen på detta sätt eftersom de också vill förankra visionen i människornas och aktörernas medvetenhet, detta för att göra dem till ambassadörer för staden. Detta vill de göra då de önskar att visionen, och därmed varumärket, förmedlas i hela platsens kommunikation med omvärlden.¹⁹⁹

Denna önskan att använda visionen till att göra platsens aktörer och invånare till ambassadörer skrivs det om på bland annat varumärkesplattformen.²⁰⁰ Kommunikationsdirektör Micco Grönholm talade även han om ambassadörskap och varumärkesuppbyggnad, och sade: ”Det bästa hade varit om vi hade haft 135 000 ambassadörer, alltså att alla som bor här skulle prata väl om platsen /.../ detta hade varit den absolut yttersta utopin”.²⁰¹ En sådan argumentation kan stärkas av forskare, vilka menar att det är av högsta vikt att skapa ett gemensamt mål och vision bland platsens invånare och aktörer för att lyckas med dess varumärkesuppbyggnad. Detta eftersom det är i mötet med platsens invånare som utomstående människor skapar en uppfattning om platsen.²⁰²²⁰³ Dock kan utmaningar för platsutvecklare uppstå om visionen för varumärket upplevs av platsens aktörer och invånare som svår att relatera till, då kan det bli svårt för platsen att få dessa att kommunicera en bild av platsen som stämmer överens med den uppsatta visionen för uppbyggnaden av varumärket.²⁰⁴

Informanterna talade även de om visionsarbetet som ett strategiskt verktyg, och Grönholm poängterade att det är viktigt att visionen har satt en idé om hur Helsingborg ska såväl vara så som uppfattas,²⁰⁵ eftersom visionen visar på att platsutvecklare är måna om de målgrupper som redan bor och verkar på platsen, och att de vill satsa på och engagera dessa.²⁰⁶ Trots att det finns utmaningar i att få samtliga av platsens aktörer och invånare att känna sig delaktiga i och skapa engagemang för visionen har den åtminstone skapat engagemang hos dess platsutvecklare, vilket framgick i mötet med informanterna. Bland annat sade Helke såhär om visionsarbetet: "Jag känner som så att det är ju visionen som styr platsutvecklingen /.../ det är skönt och härligt att faktiskt ha en vision, det har vi ju längtat efter".²⁰⁷

Utöver dessa sätt att använda visionen som strategiskt verktyg så målar visionen även upp en bild av hur Helsingborgs platsutvecklare vill att staden ska utvecklas, och vart de vill nå. Detta genom att visionen visar hur platsutvecklare vill att staden ska uppfattas genom varumärket, och hur staden

¹⁹⁹ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

²⁰⁰ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

²⁰¹ Grönholm 2015

²⁰² Kotler, Haider & Rein 1993, s.318

²⁰³ Bengtsson & Östberg 2011, s.6-8

²⁰⁴ Campelo et al. 2014, s.154

²⁰⁵ Grönholm 2015

²⁰⁶ Grönholm 2015

²⁰⁷ Helke 2015

ska göras mer attraktiv genom att uppfylla visionens alla aspekter. Syftet med användningen av visionsarbete som strategiskt verktyg för varumärkesuppbyggnad är i det stora hela att bidra till platsens utveckling genom att öka dess konkurrenskraft gentemot konkurrerande platser för att på så vis vinna kampen om målgrupperna.

4.1.2. Det övergripande målet

Platsutvecklarnas användande av visionsarbetet som strategiskt verktyg för platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad grundas alltså inte enbart på att skapa engagemang och enhetskänsla hos sina befintliga invånare och aktörer, eller att göra dessa till ambassadörer. Utan vid utformandet av visionen och dess förarbete lades även en strategi för vilka målgrupper platsen önskar attrahera och konkurrera om för att nå den faktiska utvecklingen av platsen. Detta val av målgrupp kan grunda sig i allt från att satsa på att locka olika arbetsgivare och entreprenörer till platsen, att arbeta för att försöka behålla platsens ungdomar på platsen eller till att helt enkelt se efter vilka det är som söker platsens utbud.²⁰⁸

Helsingborgs platsutvecklare är mångsidiga i sitt strategiska arbete med målgrupper, och menar att det finns sex olika kategorier där de måste ta ställning till hur de vill attrahera dessa. Grönholm beskriver det enligt följande: "Det finns sex målgrupper /.../ nuvarande boende och eventuella framtida boende, nuvarande besökare och eventuella besökare som inte har varit här innan och nuvarande investerare, företag, näringsliv, och potentiella sådana /.../ tre grupper, två av varje".²⁰⁹

Helsingborgs platsutvecklare har som tidigare nämnt valt att positionera Helsingborg som "staden för dig som vill något", vilket kan tolkas som ett försök för platsutvecklare i Helsingborg att inte begränsa sig i sitt val av målgrupp i hopp om att inte heller exkludera någon då de också pratar om att vara den välkomnande staden för alla.²¹⁰ Däremot har de valt ett antal målgrupper som de avser att satsa mer på, även om de inte vill exkludera någon.²¹¹

Enlig forskare kan platsutvecklingsarbete te sig så att en plats antingen gör ett medvetet val av vilka målgrupper de vill locka och utforma platsens attraktioner därefter, eller så kan de se till sina attraktioner och utifrån dessa välja en målgrupp.²¹² I Helsingborgs fall är båda dessa metoder för val av olika målgrupper använda. Helsingborgs platsutvecklare har sett till vilka målgrupper som är mest attraktiva för staden att satsa på utifrån en särskild målgrupps egna förutsättningar, och samtidigt har de valt andra målgrupper utefter platsens förutsättningar.

²⁰⁸ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.13-14

²⁰⁹ Grönholm 2015

²¹⁰ Helsingborg 2035 2015

²¹¹ Helsingborg 2035 2015

²¹² Kotler, Bowen & Makens 2010, s.13-14

4.1.2.1. *Potentiella målgrupper.*

Vad beträffar Helsingborgs potentiella invånare har platsutvecklare tagit del av undersökningar och dragit slutsatsen att den mest lönsamma målgruppen för platsen att försöka locka är unga människor i åldern 18-30. Enligt informanterna är människor i denna ålder mest rörliga och de menar att efter 30 är människor inte lika benägna att flytta längre då faktorer som fast jobb och familj påverkar. Därför menar platsutvecklare att de vill fånga upp dessa människor medan de är som mest rörliga eftersom de då senare stannar på platsen.²¹³ Stadsdirektör Palle Lundberg menar att platsutvecklare har tagit del av en hel del forskning kring målgrupper och beskrev valet av målgrupp enligt följande: "I Sverige så flyttar man i åldern 18-30 år, det är då man är väldigt rörlig. Vi vill då fånga upp denna målgrupp, och då gäller det ju att veta vad som är viktigt för den här målgruppen".²¹⁴

Lundberg menar att platsutvecklare även valt denna målgrupp eftersom de gjort bedömningen att denna målgrupp bidrar till platsens attraktivitet eftersom målgruppen uppfattas som spännande och livlig vilket de tror kan spegla av sig på platsen, medan andra målgrupper inte har samma effekt.²¹⁵ Ett sådant synsätt på människor som reflekterande av platsen kan liknas Kotler, Haider och Reins människomarknadsföring, vilket grundas i att platsutvecklare låter uppfattningen av en målgrupp spegla platsen och att de lyfter denna image av målgruppen även i positioneringen gentemot andra platser.²¹⁶

Efter att Helsingborgs platsutvecklare har valt den här målgruppen är det viktigt att se till vilka attribut som staden måste erbjuda för att locka dem till platsen. Detta kan vara problematiskt då det är en bred och mycket heterogen målgrupp och därför är det svårt att göra generaliseringar för dess efterfrågan och egenskaper, vilket kan liknas vid platsers komplexitet och generalisering av platser.²¹⁷ Trots den bedömning som gjorts av Helsingborgs platsutvecklare, att denna målgrupp bland annat är mest rörlig, är det svårt att göra generaliseringar även kring detta då människor kan få barn och därmed stadga sig vid såväl tjuugoårsåldern som vid fyrtioårsåldern.

Med en förståelse för detta resonemang är det även värt att reflektera kring om det är just denna målgrupp som dessutom verkligen är mest lönsam för platsen. Det är nämligen värt att reflektera kring att människor i ålderskvoten 18-30 ofta ännu inte hunnit få bra och välavlönade jobb och många i denna ålderskvot fortfarande utbildar sig. Enligt handelns utredningsinstitut (HUI) är det dessutom målgruppen 55-65 som besitter det största kapitalet.²¹⁸

²¹³ Lundberg 2015

²¹⁴ Lundberg 2015

²¹⁵ Lundberg 2015

²¹⁶ Kotler, Haider & Reins 1993, s.40

²¹⁷ Campelo et al. 2014, s.161

²¹⁸ Handelns Utredningsinstitut 2011, s.87

Platsutvecklare i Helsingborg menar att de för att lyckas i lockandet av denna målgrupp tagit fram fem komponenter som ser att målgruppen efterfrågar och därför är viktiga att erbjuda. Samtliga av dessa komponenter är också inkluderade i visionsarbetet, vilket är ett strategiskt val i Helsingborgs platsutvecklarens arbete att försöka attrahera just denna målgrupp. För att göra detta menar då Lundberg att det är viktigt att förstå vad de söker och sedan kunna erbjuda dessa, vilket är vad visionen strävar efter att göra.²¹⁹

Medan det kan uppfattas som bra att Helsingborgs platsutvecklare har gjort en satsning på målgruppen 18-30 då det är dessa de önskar locka, kan problematik uppstå i att andra målgrupper som önskar flytta till platsen känner sig bortglömda och ovälkomna. Detta blir en utmaning för platsutvecklare då visionen beskriver att de vill att människor i alla åldrar ska vara representerade i Helsingborg,²²⁰ men i och med att de aktivt förespråkar att gruppen 18-30 ska lockas till staden kan det uppfattas som och resultera i att resterande åldersgrupper inte känner sig välkomna och inkluderade.

Kotler, Bowen och Makens menar att en undersökning av vad en viss målgrupp önskar är essentiellt för att lyckas locka dessa och därför utgör grunden för hur strategier ska utformas, och därmed är det alltså av stor vikt att platsutvecklare ser till vilka produkter och tjänster deras önskvärda målgrupper efterfrågar.²²¹ För att arbetet mot målgrupper ska vara framgångsrikt på lång sikt är det därför också viktigt att platsutvecklare håller sig uppdaterade på trender och förändringar i målgruppens efterfrågan.²²² Detta är inte alltid enkelt då trender kan variera, och därmed kan det vara svårt för platsutvecklare att hänga med i de trendsvängningar som skulle kunna förekomma bland målgrupperna.

I motsats till valet av målgrupp för potentiella invånare har Helsingborgs platsutvecklare i valet av potentiella invånare istället sett till stadens förutsättningar och utifrån dessa valt målgrupp. Då platsutvecklare arbetar inifrån och ut på detta sätt, med platsens förutsättningar som grund, underlättar detta matchningen av platsens image med platsens identitet.²²³ Destinationsutvecklare Helen Långdahl beskriver Helsingborgs förutsättningar enligt följande: "Det finns både vatten, det finns hav, det finns stränder, man kan bada, det finns möjlighet till just en aktiv semester. Vandra och allting sådant som finns där runtomkring, vilket gör vår destination otroligt häftig".²²⁴

²¹⁹ Lundberg 2015

²²⁰ Lundberg 2015

²²¹ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.16

²²² Godfrey & Clarke 2000, s.89

²²³ Campelo et al. 2014, s.155

²²⁴ Långdahl 2015

Med utgångspunkt i dessa förutsättningar har platsutvecklare valt att attrahera målgrupperna *DINKS*, *WHOPS* och *Active Families*. Med *DINKS*, *double income no kids*, menas resande par med två inkomster och som ännu inte har barn eller som inte längre har hemmavarande barn. *WHOPS* står för *wealthy healthy older people* och innefattar äldre människor som har det gott ställt, är aktiva och gärna gör aktiva resor. *Active Families* förklarar sig självt och innefattar de familjer som vill göra aktiva och engagerande resor.²²⁵

Vad beträffar platsutvecklarens strategi för potentiella företag och investerare säger Lundberg: "Vi siktar inte på att få några jättestora företag till Helsingborg utan tidigare undersökningar visar att nya arbetstillfällen kommer i nystartade företag medan de existerade företagen minskar sina anställda".²²⁶ Därför har de som en del i sin vision att vara den skapande staden, och de menar att de ska möjliggöra och välkomna företagande.²²⁷ Även Thufvesson menar att det är viktigt att locka företag till platsen då det bidrar till ett ökat näringsliv, och vilket också utgör en av delarna i platsutvecklingens grundformel.²²⁸

4.1.2.2. Befintliga målgrupper

Vad beträffar Helsingborgs befintliga målgrupper, de invånare, besökare och företag som redan finns, så är dess strategi att vårda och utveckla platsens förutsättningar och möjligheter i syfte att försöka behålla dessa på platsen. Grönholm talade om detta och menar att han tror att en viktig strategi för att behålla dessa målgrupper är att få dem att känna stolthet för staden. Han sade: "Stolthet tror jag är ett väldigt bra verktyg, att man känner sig stolt över sin stad eller sin stadsdel där man bor. Känner man stolthet över det så tror jag att man också är lyckligare".²²⁹ Är både invånarna och företagen stolta över sin stad kan det bidra till att de dels vill bo kvar men det kan även bidra till att de vill delta i utvecklingen av staden och därmed arbetar för visionsarbetet.²³⁰ För att lyckas med detta är det viktigt att platser använder sig av faktiskt utveckling av platsen, även kallad infrastrukturmarknadsföring.²³¹

Trots att valet av dessa målgrupper per automatik exkluderar andra målgrupper, menar forskare att detta är något som måste göras för att platsen ska positionera sig gentemot andra och därmed differentiera sig.²³² Även Helke menar att det är svårt att inkludera alla, hon sade: "Det är livsfarligt att säga att här finns allt för alla". Med detta menar hon att risken finns, trots en önskan hos

²²⁵ Visit Sweden

²²⁶ Lundberg 2015

²²⁷ Helsingborg 2035

²²⁸ Thufvesson 2009, s.17-18

²²⁹ Grönholm 2015

²³⁰ Kotler, Haider & Rein. 1993, s.135

²³¹ Kotler, Haider & Rein 1993, s.38-39

²³² Vilchez 2013, s.418

platsutvecklare att förmedla känslan av att det finns något för alla i Helsingborg, att det kan finnas vissa människor som känner att det inte finns något som passar dem och därmed känner sig exkluderade.²³³ Detta är en återkommande utmaning för just Helsingborg eftersom platsutvecklarnas vision talar om en önskan om att det ska finnas något för alla, men då platsutvecklare ändå har valt att fokusera på särskilda målgrupper exkluderar de per automatik de målgrupper de inte fokuserar på.

4.1.3. Vägen till målet

Som tidigare nämnt är Helsingborg platsutvecklarens långsiktiga och kontinuerliga visionsarbete en av hörnstenarna i dess varumärkesplattform. Andra hörnstenar är positioneringen av staden i målgruppernas medvetande och ett löfte om hur de vill vara som stad. På varumärkesplattformen beskriver platsutvecklare: "Vårt löfte definierar vad var och en som kommer i kontakt med oss har rätt att förvänta sig. Vad vi alla ska göra vårt yttersta för att alltid leverera".²³⁴ De vill nämligen skapa känslan av att "här är [fanimej] allt möjligt" hos alla målgrupper, både befintliga och potentiella.

Med grund i detta beskriver varumärkesplattformen även hur de med hjälp av kommunikationsverktyg som platsmarknadsföring och storytelling ska skapa ett varumärke som delger människor en upplevelse, och att det är denna upplevelse av varumärket som ska göra Helsingborgs varumärke till en stark konkurrensfördel.²³⁵ De vill alltså bygga varumärket genom att kommunicera genom berättande och genom visande vad det är varumärket Helsingborg står för.

På varumärkesplattformen är de noga med att poängtera att det är "rätt förväntan" som inges hos målgrupperna, eftersom de inte vill skapa en orealistisk bild av vad staden kan leverera och därmed riskera att göra målgrupperna besvikna. De skriver på portalen: "Man brukar säga att det är bra att "överlevera" en aning, men inte alltför mycket /.../ dynamiken kommunikation/beteende är bara att lova i kommunikation det vi vet att vi kan leverera i beteende".²³⁶ Även detta visar på en förståelse hos Helsingborgs platsutvecklare för att ett starkt och trovärdigt platsvarumärke endast kan uppnås då det är äkta och grundar sig på en plats faktiska förutsättningar och möjligheter. Detta är även något som stärks av bland annat forskare som Campelo et al. som menar att platsmarknadsföringen kan försköna bilden av en stad, vilket kan leda till att målgrupperna på platsen inte kan relatera till platsvarumärket, och att diskrepanser mellan platsens image och identitet därmed kan uppstå.²³⁷

För att bygga ett starkt varumärke menar Helsingborgs platsutvecklare att en otroligt viktig roll

²³³ Helke 2015

²³⁴ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

²³⁵ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

²³⁶ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

²³⁷ Campelo et al. 2014, s.154

i varumärkesuppbyggnaden är att genom storytelling stärka det som sägs i den externa platsmarknadsföringen. På varumärkesplattformen skriver de enligt följande: "Slutligen ger summan av vår kommunikation och vårt beteende våra målgrupper en upplevelse. Kärnan i denna upplevelse ska för alla våra målgrupper vara att i Helsingborg – där är [fanimej] allt möjligt!".²³⁸

Planen för hur Helsingborgs platsutvecklare ska lyckas med varumärkesuppbyggnad är konstruerad efter att arbeta långsiktigt och kontinuerligt efter visionens mål genom att med extern kommunikation berätta och visa vad varumärket står för och att genom intern kommunikation implementera visionen hos platsens aktörer och invånare. Detta i avsikt att bygga upp ett starkt och enhetligt varumärke med vilket de avser konkurrera om och locka de strategiskt valda målgrupperna.

Att skapa en konkurrensfördel på detta vis är dock svårt då det är viktigt för platsutvecklare att arbeta gemensamt kring varumärkesuppbyggnaden för att skapa ett enhetligt varumärke. Utmaningarna i detta ligger i att platser är oerhört komplexa och heterogena,²³⁹ och det är också på grund av detta som Helsingborgs platsutvecklare utvecklat en vision i hopp om att skapa ett samarbete, vilket de hoppas kommer leda till ett enhetligt varumärke.

4.2. Varumärkets uppbyggnad

Enligt platsutvecklarnas plan för platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad är deras strategi alltså grundad på ett implementerande av det ovan analyserade visionsarbetet såväl som användande av de strategiska verktygen platsmarknadsföring, storytelling samt samarbete. Som framgått i avsnitten ovan finns det utmaningar i arbetet med platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad, och detta kommer även undersökas mer i kommande avsnitt.

4.2.1. Helsingborgs kommunikation

Då platsutvecklarna har en bestämd vision kring hur de ska arbeta med att bygga upp Helsingborgs varumärke, vilka målgrupper de vill locka och hur de gemensamt arbetar för att verkställa detta, är det även viktigt att se till hur de marknadsför sitt arbete. Grönholm poängterade att Helsingborgs platsutvecklare vill sprida löftet om och en känsla av att "här är [fanimej] allt möjligt".²⁴⁰ Detta gör Helsingborgs stad genom imagemarknadsföring, vilken avser förmedlandet av positiva och förenklade bilder som är typiska för platsen mot de målgrupper de vill attrahera.²⁴¹

²³⁸ Helsingborgs varumärkesplattform 2015

²⁴¹ Kotler, Haider och Rein 1993 s.33

²³⁹ Campelo et al. 2014, s.154-155

²⁴⁰ Grönholm 2015

Att marknadsföra en plats är inte alltid enkelt då det är viktigt att en plats rättvisa bild och identitet reflekteras i marknadsföringen. Därmed är det viktigt att ha i åtanke att inte försköna bilden av en plats och att eventuella bilder i marknadsföringen visas på representativt sätt, detta för att respektive målgrupp inte ska känna sig lurade av att bilder och verklighet inte stämmer överens.²⁴²

Helsingborgs stad använder sig av imagemarknadsföring även på deras hemsida Familjen Helsingborg där de har tre olika sidor beroende på vem det är som besöker hemsidan. Det finns en flik för besökare, en för invånare och slutligen en för företagare.²⁴³ Materialet under flikarna förmedlar en positiv bild av Helsingborg genom att bland annat visa vad det finns att göra på platsen, vad det finns för boendemöjligheter och även information om olika företagsmöjligheter.

Då platsutvecklare i staden som tidigare nämnt har en klar bild över vilka målgrupper de vill locka till staden genom sin vision, är det också viktigt att de har en god förståelse för dessa målgrupper. Lundberg sade: "Har man en tydlig idé om vad det är man vill förmedla, måste man också ha funderat igenom vilka målgrupperna man ska rikta sig till är och anpassa budskapet till de målgrupperna".²⁴⁴

I marknadsföringen gentemot Helsingborgs potentiella besökare vänder de sig som tidigare nämnt främst till turistsegmenten *DINKS*, *WHOPS* och *Active Families*. Enligt informanterna söker dessa målgrupper aktiva semestrar, och därmed har platsutvecklare valt att marknadsföra platsens möjligheter till att ha just en aktiv semester. Detta påpekade Långdahl, hon sade: "Det vi jobbar med stenhårt är ju främst det här soft adventure segmentet /.../ att man kommer hit och har en aktiv semester".²⁴⁵ *Soft adventure* segmentet är de som vill kombinera sin semester med aktiviteter, de vill inte bara sola och bada utan vill gärna upptäcka saker och ting och aktivera sig själva under sin semester.²⁴⁶ Detta stämmer överens med vad platsmarknadsföringen visar både på hemsidan Familjen Helsingborg men även i den broschyr Familjen Helsingborg har gett ut. De visar och marknadsför både aktiviteter som finns att göra, men det finns också tips på boenden, mat och olika evenemang som äger rum i Helsingborg.²⁴⁷

Platsmarknadsföring för att öka företagsamhet och locka nya företag till platsen består även den av imagemarknadsföring kring bland annat stadens geografiska läge, vilket platsutvecklare hoppas ska förmedla Helsingborg som sundets nav och en nätverkspunkt mellan kontinenten och Sverige.

²⁴² Campelo et al. 2014, s.154

²⁴³ Familjen Helsingborg 2015

²⁴⁴ Lundberg 2015

²⁴⁵ Långdahl 2015

²⁴⁶ Soft Adventure Tourism 2015

²⁴⁷ Familjen Helsingborg 2015

De skriver bland annat i Familjen Helsingborgs broschyr för näringslivet att: "Vårt läge är en naturtillgång /.../ Här når man snabbt och kostnadseffektivt marknaderna i såväl Sverige som övriga Europa och världen".²⁴⁸ Med detta hoppas de kunna visa vilka möjligheter företag har att nå omvärlden då de väljer att etablera sig i Helsingborg.

Platsmarknadsföringen riktar sig mot företag även på Familjen Helsingborgs hemsida, där det som ovan nämnt finns en flik som är riktad till just företagare. Där finns det information om varför ett företag ska etablera sig i Helsingborg samt hur detta företag kan bidra till platsutvecklingen.²⁴⁹ Detta diskuterar även Kotler, Haider och Rein som menar att det bör finnas förutsättningar på platsen som gör det möjligt för företagsetableringar, därmed är det viktigt att platsen har en förståelse för vilka förutsättningar som krävs för att möjliggöra företagsetableringar.²⁵⁰

Efter dokumentanalys av hemsidan Helsingborg.com syns det att hemsidan riktar sig till respektive av platsutvecklarnas valda målgrupper. De visar tydligt med en bild samt en text vad som finns och vad som finns att göra i Helsingborg. Detta beskrivs av Kotler, Haider och Rein som attraktionsmarknadsföring och är ett bra komplement till imagemarknadsföring då det inte enbart är en bild som visas.²⁵¹

Efter dokumentanalys på den marknadsföring Helsingborgs stad gör mot sina respektive målgrupper syns dock en olikhet i det material de publicerat. De marknadsför inte en enhetlig bild mot invånare, besökare och företag, och därmed uppfattas inte bilden av Helsingborg som enhetlig i marknadsföringen. Som tidigare nämnt är det enligt forskare viktigt att en plats identitet speglas i den bild som visas utåt, annars kan det lätt leda till att platsens målgrupper inte kan identifiera sig med bilden som marknadsförs.²⁵²

Dock finns det en viss medvetenhet kring detta bland Helsingborgs platsutvecklare, Grönholm diskuterade detta och menar att de arbetar för att marknadsföringen av Helsingborg inte ska vara förskönande, utan att den bild som marknadsförs stämmer överens med hur det faktiskt är på platsen.²⁵³ Även Lundberg poängterade vikten av marknadsföringsbilden av Helsingborg, och sade: "Vi kan inte kommunicera en bild av hur det är att bo här eller att besöka staden eller att etablera sig här eller hur det är att arbeta här som inte stämmer med verkligheten".²⁵⁴

²⁴⁸ Familjen Helsingborg 2014

²⁴⁹ Familjen Helsingborg 2015

²⁵⁰ Kotler, Haider, Rein 1993, s.29

²⁵¹ Kotler, Haider & Rein 1993, s.38

²⁵² Vilchez 2013, s.419

²⁵³ Grönholm 2015

²⁵⁴ Lundberg 2015

Platsutvecklarnas medvetenhet av denna problematik syns då de visar upp rättvisande bilder av platsen mot respektive målgrupp, men som ovan nämnt är det bilden i marknadsföringen för respektive målgrupp som inte stämmer överens med varandra, och därmed blir uppfattas Helsingborgs image olika beroende på vilket material människor kommer i kontakt med. Detta kan skapa problem för uppbyggandet av ett enhetligt varumärke.

Samtidigt bidrar rättvisande bilder till varumärket Helsingborgs trovärdighet och styrka, och de potentiella målgrupperna löper inte stor risk att bli besvikna. Därför är det viktigt att platsutvecklare ser till att alla bilder som marknadsförs av Helsingborg skapar en rättvis bild av staden för att stärka dess varumärke, och utmaningen ligger i att även få platsens varumärke enhetligt.²⁵⁵

Det främsta marknadsföringsredskapet Helsingborgs platsutvecklare använder sig av för att skapa ett konkurrenskraftigt varumärke är storytelling. Detta poängterades av Lundberg som sade:

"Bästa platsmarknadsföringen är ju om människorna själva berättar om det, dvs. de som bor här berättar om vad fantastiskt det är att bo här, eller att våra medarbetare berättar om hur det är att jobba här eller de som är här och besöker att de berättar för sina vänner. Så det handlar ju om att en mycket viktig del i platsmarknadsföring handlar ju om storytelling".²⁵⁶

Detta menar även Fog et al. är en viktig aspekt som visar vad en plats faktiskt gör, vad de utsäger sig för att göra, och utifrån detta kan varumärket stärkas, och med det dess konkurrenskraftighet.²⁵⁷

För att minska risken att förmedla en bild som inte stämmer använder sig Helsingborgs platsutvecklare av storytelling som ett kompletterande verktyg. Detta beror på att människor är mer benägna att tro på opartiska människors agerande och berättelser grundade på erfarenheter och upplevelser än enbart subjektiv marknadsföring.²⁵⁸ Även Lundberg menade att berättelser är ett bättre marknadsföringsredskap än vad stora reklamkampanjer är och sade: "Jag tror inte på stora reklamkampanjer i första hand utan jag tror att den bästa platsmarknadsföringen är att göra saker så andra människor berättar om det spännande som händer på den här platsen".²⁵⁹

4.2.2. Helsingborgs beteende

Förutom att kommunicera visionsarbetet genom platsmarknadsföring är en annan viktig del av Helsingborgs varumärkesuppbyggnad att faktiskt visa med hjälp av beteende och agerande att de

²⁵⁵ Ek & Hultman 2007, s.29

²⁵⁸ Grönroos 2008, s.101

²⁵⁶ Lundberg 2015

²⁵⁹ Lundberg 2015

²⁵⁷ Fog et al. 2010, s.22

håller vad de lovar i marknadsföringen. Informanterna var tydliga med detta och menade att det inte räcker att prata om vad Helsingborgs stad ska göra utan att de faktiskt visar vad de gör också.²⁶⁰ Forskare menar att ett strategiskt verktyg för detta är extern storytelling, vilket handlar om att få människor att skapa associationer och känslor genom just agerande vilket då kan leda till ett stärkande av platsvarumärkets värde.²⁶¹²⁶² Det är just detta platsutvecklare hoppas att deras arbete med storytelling ska bidra till.

Långdahl pratade om att Helsingborgs platsutveckling och varumärkesuppbyggnad har blivit uppmärksammat genom just storytelling, och sade: "Vi märker redan nu att det pratas om staden på ett annorlunda sätt än det har gjorts innan/.../ jag tror det har att göra med att vi är ute mycket och pratar mycket och vi syns mycket på olika sätt och på olika håll och kanter".²⁶³ Hon menar alltså att en anledning till att staden är uppmärksammat i platsutvecklingsfrågor är att de faktiskt arbetar med att göra det de säger att de vill göra.

I dokumentanalyserna av hemsidan Helsingborg.com framgick det att storytelling var något Helsingborgs stad vill använda sig av då det på denna sida har möjliggjort ett forum för det som sägs om Helsingborg. På denna hemsida samlas det information kring sådant som har blivit mest omtalat i sociala medier, därmed är det storytelling som görs av Helsingborgs stad med hjälp av alla människor som kan prata om denna information och sprida den vidare till fler målgrupper.²⁶⁴

Lundberg poängterade att Helsingborg.com har bidragit till kommunikationen av varumärket genom storytelling, han sade: "Det är lite storytelling där, vi berättar historier om hur det är, låter andra berätta historier om hur det är på den här platsen /.../ detta är en strategisk pusselbit i vår platsmarknadsföring och vi vill inte bara fysiskt skapa de här miljöerna utan vi måste också berätta att vi gör det".²⁶⁵

De nuvarande målgrupperna, invånare och företagare, vill Helsingborgs platsutvecklare få att berätta om hur det är att bo och verka i Helsingborg. Grönholm sade: "Att få de företag och människor som redan finns i staden att prata väl om Helsingborg /.../ deras trovärdighet är ju högre än om vi går ut och säger att här är världsbäst att vara".²⁶⁶

Som en del i lockandet av målgrupperna har Helsingborgs stad bland annat startat en så kallad visionsfond, detta innebär att de som har en idé om ett projekt som kan bidra till att nå Helsingborgs

²⁶⁰ Lundberg 2015

²⁶¹ Herskovitz & Crystal 2001, s.21

²⁶² Papadatos 2006, s.382

²⁶³ Långdahl 2015

²⁶⁴ Helsingborg.com 2015

²⁶⁵ Lundberg 2015

²⁶⁶ Grönholm 2015

vision får ett ekonomiskt bidrag till att genomföra detta projekt.²⁶⁷ Detta arbete har blivit omtalat genom storytelling vilket framgick under intervjun med Lundberg, han talade om ett företag i Helsingborg som fått ta del av denna fond och som hade sagt: "Det här är inte bara staden för den som vill något, det är också staden som hjälper den som vill något, tack Helsingborg och visionsfonden".²⁶⁸

Lundberg menar att det är så Helsingborgs platsutvecklare vill att storytelling ska fungera, han menar att det är den bästa platsmarknadsföringen en stad kan få. Både Lundberg och Grönholm poängterade vikten av att göra platsens invånare och aktörer till goda varumärkesambassadörer, och att om positiva berättelser sprids genom ambassadörerna. Här finns dock en problematik med storytelling, nämligen att det endast får positiv effekt om berättelserna är positiva. Detta är svårt att styra och skulle berättelserna istället bli negativa kan det få stora konsekvenser för platsen och dess varumärke.²⁶⁹

En annan problematik är att det även i användandet av storytelling är svårt att få alla att prata om platser på samma sätt och att det krävs en god intern kommunikation för att detta ska lyckas. Återigen är det platsens komplexitet som spelar roll, en plats är heterogen och på grund av det är det svårt att engagera alla i visionens anda och se så att alla förmedlar samma bild av Helsingborgs varumärke genom respektive aktörs storytelling.²⁷⁰²⁷¹ En annan faktor som är viktig att ha i åtanke är att det kan vara svårt att få människor att prata gott om platsen på det sätt som speglar den rättvisa bilden av staden, dess identitet.

En grundförutsättning för att en enhetlig bild ska kommuniceras genom såväl intern och extern platsmarknadsföring och storytelling av en plats är att det finns ett gott samarbete mellan aktörerna på platsen, vilket kommer att diskuteras i avsnittet nedan.

4.2.3. Ett gemensamt arbete

När Helsingborgs stad nu har en vision och vet vad de vill åstadkomma med den är det viktigt att samtliga aktörer på platsen är medvetna om hur den ska uppnås och att de arbetar gemensamt kring visionen. Detta för att platsutvecklarens interna och externa arbete med platsmarknadsföring och storytelling ska fungera som de har tänkt sig, för att Helsingborgs varumärke ska bli enhetligt och därmed mer konkurrenskraftigt. Även om det som tidigare nämnt finns utmaningar i att inkludera

²⁶⁷ Helsingborg 2035 2015

²⁷⁰ Herstein, Jaffe & Berger 2014, s.212

²⁶⁸ Lundberg 2015

²⁷¹ Eshuis, Braun & Klijn. 2013, s.507

²⁶⁹ Grönroos 2008, s.296

och engagera samtliga av platsens aktörer och invånare i visionsarbetet är det viktigt att ändå försöka skapa ett samarbete på platsen, detta för att platsvarumärket ska uppfattas som enhetligt.²⁷²

Kotler, Bowen och Makens menar att det är viktigt att alla aktörer på platsen inkluderas i ett gemensamt arbete kring exempelvis en vision, vilken kan fungera som en filosofi. Detta gör att platsens aktörer har visionen eller filosofin i åtanke när de arbetar med platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad.²⁷³ Detta utgör också grunden för möjliggörandet av ett gott samarbete mellan platsutvecklare i Helsingborg. Informanterna poängterade vikten av samarbete inom staden och menar att samarbetet mellan aktörerna i Helsingborg fungerar väl och är en viktig framgångsfaktor, Långdahl sade: "att man jobbar ihop, det är egentligen samverkan som jag tycker är det viktigaste /.../ man måste faktiskt gå ihop och göra det här tillsammans. Det tror jag är framgångsfaktor nummer ett".²⁷⁴

För att då lyckas med samarbete kring visionen i Helsingborg menar Långdahl även att det är viktigt med samarbete mellan de företag som finns på platsen. Detta är också något Helsingborgs stad arbetar med att göra och Långdahl förklarar arbetet enligt följande: "Mycket av det är ju vårt arbete också, att se till att företagen faktiskt lär känna varandra och att de kommer ihop".²⁷⁵ Med detta menar hon att det ligger i platsutvecklarens intresse att se till att det finns möjligheter för företagen inom staden att träffas och skapa ett samarbete sinsemellan. Vilket är viktigt då det skapar en enhetskänsla för varumärket vilket är en viktig del i att engagera platsens aktörer till att bli delaktiga i hela platsutvecklingsprocessen.²⁷⁶

Även destinationsutvecklare Monica Frisk poängterar vikten av samarbete mellan företagen i Helsingborg: "Jag tycker det finns ett gott samarbete men som alltid kan utvecklas och bli bättre /.../ i det arbetet är det också jätteviktigt att vi skapar förutsättningar för företagen att träffas för det är ju också så man utbyter erfarenheter och lär sig utav varandra".²⁷⁷ Detta visar på att platsutvecklare i Helsingborg har förstått vilken betydelse näringslivet har för platsutveckling och att det är viktigt att skapa förutsättningar för samarbete mellan dessa. Detta förankras även i teorin då forskare menar att utan ett gott näringsliv skapas inte de förutsättningar för ekonomisk tillväxt som är nödvändiga för en plats utveckling.²⁷⁸

²⁷² Aitken & Campelo 2011, s.917-918

²⁷³ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.268

²⁷⁴ Långdahl 2015

²⁷⁵ Långdahl 2015

²⁷⁶ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.268-269

²⁷⁷ Frisk 2015

²⁷⁸ Thufvesson 2009, s.22

Dock kan det finnas vissa utmaningar i att skapa samarbeten mellan olika företag trots att ett gemensamt och enhetligt samarbete hade gynnat platsen i helhet, detta eftersom det råder en intern konkurrens mellan dessa företag om platsens målgrupper.²⁷⁹ Frisk visar förståelse för detta och menar att även om delar av Helsingborgs aktörer arbetar tillsammans så finns det svårigheter för samarbete mellan företagen i staden, hon sade: "Och det är ju en ständig utmaning att på något vis få företagen att jobba gemensamt framåt. Så det kan jag ju se som en stor utmaning att det ofta haltar, att vissa delar av vår besöksnäring är väldigt framåt".²⁸⁰ Detta är något som Helsingborgs vision avser förbättra med hjälp av sitt visionsarbete, då visionen ska inge en vilja av att samarbeta.

Lyckas Helsingborgs platsutvecklare inte med detta kan det leda till att platsens varumärkesuppbyggnad spretar åt olika håll efter olika viljor och därmed blir inte varumärket enhetligt. Om detta sker skulle arbetet med platsvarumärkesuppbyggnad inte vara till någon nytta eftersom ett varumärke måste vara enhetligt för att också vara konkurrenskraftigt.²⁸¹ Att ha ett gott samarbete och därmed en god intern marknadsföring där alla platsens aktörer är delaktiga menar Kotler, Haider och Rein skapar en konkurrensfördel gentemot andra platser.²⁸²

För att uppnå visionens mål har Helsingborgs platsutvecklare som strategi att arbeta med samarbete för att skapa en känsla av samhörighet på platsen. Om en stad arbetar internt med samarbete syns det utåt i deras externa marknadsföring vilket gör att arbetet med varumärkesuppbyggnad blir tydligare. Samarbete är ett tecken på en väl fungerande intern marknadsföring av visionen och detta kan gynna den externa marknadsföringen eftersom om lokalbefolkningen och andra näringslivsaktörer är delaktiga syns detta i helhetsbilden, och det leder även till att den externa marknadsföringen uppfattas som mer äkta och trovärdig.²⁸³

Det är alltså viktigt att det finns ett gott samarbete inom en stad, mellan alla aktörer som verkar för varumärkesuppbyggnaden. Detta för att det underlättar i dess arbete kring platsmarknadsföring, både internt och externt, men även att det arbete de gör förmedlas utåt med hjälp av storytelling. Därmed integreras visionen och förmedlas till platsens olika målgrupper genom att det finns ett fungerande samarbete.

²⁷⁹ Kotler, Bowen & Makens 2010, s.87

²⁸⁰ Frisk 2015

²⁸¹ Ashton 2014, s,279-280

²⁸² Kotler, Haider & Rein 1993, s. 85-86

²⁸³ Ek & Hultman 2007, s.29

5. Slutdiskussion

5.1. Slutsatser

Efter att nu ha undersökt vilka strategier för platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad Helsingborgs platsutvecklare använder sig av samt hur dessa används kan vi dra slutsatsen att detta arbete grundar sig på fyra strategiska verktyg. Det första är visionsarbetet som används för att möjliggöra skapandet av ett enhetligt varumärke och ett samarbete, vilket är det andra strategiska verktyget. Platsutvecklare menar även att just samarbete är en av de viktigaste faktorerna för varumärkesuppbyggnaden eftersom det skapar förutsättningar för att de andra strategiska verktygen platsmarknadsföring och storytelling ska gå åt samma håll och därmed lyckas i konkurrensen bland platser.

En annan viktig slutsats är att arbetet med dessa strategiska verktyg är komplext i och med platsers komplexitet och heterogenitet. Samt att det finns många utmaningar i skapandet av ett varumärke som rättvist representerar platsens identitet och att konsekvenserna om detta skulle misslyckas kan bli många.

5.1.1. Varumärkesuppbyggnadens strategiska verktyg

Analysen redogjorde för Helsingborgs användande av visionsarbete som ett strategiskt verktyg som används som en core story. Visionen avser förmedla ett tydligt mål för platsen och därmed också ett sätt att nå dessa mål för platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad. Visionsarbetet kan också ses som ett viktigt strategiskt verktyg för varumärkesuppbyggnaden då det skapar förutsättningar för att varumärket ska bli enhetligt. Detta eftersom förmedlandet av visionen internt avser resultera i att platsens olika aktörer och invånare ska samarbeta i visionens anda och därmed möjliggör visionen ett samarbete bland platsens aktörer och invånare.

Därigenom skapas även förutsättningar för ett annat strategiskt verktyg, nämligen samarbete. Helsingborgs platsutvecklare menar själva att samarbete är den viktigaste framgångsfaktorn för Helsingborgs stad generellt, vilket vi efter undersökningen är benägna att hålla med om. Detta eftersom vi såg att trots vissa brister i Helsingborg stads arbete med varumärkesuppbyggnad så var en viktig komponent i allt de gjort rätt ett samarbete kring den satta visionen.

Analysen visar även hur Helsingborgs platsutvecklare använder sig av de strategiska verktygen platsmarknadsföring och storytelling i förmedlandet av varumärket genom sin kommunikation och sitt beteende. Arbetet med platsmarknadsföring är riktat till de olika målgrupper som Helsingborgs platsutvecklare har för avsikt att attrahera, staden marknadsförs på olika sätt beroende på vilken

målgrupp som ska lockas. Helsingborgs stads arbete med storytelling går ut på att de vill att alla dessa aktörer och invånare på platsen ska tala gott om Helsingborg i den bemärkelse att det framgår vad som händer i Helsingborg. Genom detta hoppas platsutvecklare i Helsingborg att allt fler ska få upp ögonen för staden och antingen besöka, flytta hit eller arbeta här.

Helsingborgs stad använder sig av dessa fyra strategiska verktyg för platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad genom att integrera dessa i varandra samt försöka implementera strategierna bland stadens olika aktörer och invånare. Analysen visar hur Helsingborgs platsutvecklare använder visionen som ett redskap för att ena och engagera stadens invånare och aktörer i att arbeta efter visionens mål men även i hopp om att dessa ska verka som ambassadörer för Helsingborgs stad i deras möten med omvärlden. Visionen går därför hand i hand med såväl samarbete, platsmarknadsföring och storytelling.

Det framgår även i analysen att Helsingborgs stad arbetar med samarbete dels som ett verktyg för att skapa ett enhetligt varumärke men dels också för att visa genom beteende att de uppfyller visionen eftersom detta är en av visionens delar. Samarbete är även av betydelse för platsmarknadsföring och storytelling i den bemärkelse att platsutvecklare vill att kommunikationen ska gå i samma riktning och olika marknadsföringskanaler ska förmedla likartat material. Detta är hur Helsingborgs stad arbetar med sina fyra strategiska verktyg i syfte att utveckla platsen och bygga upp stadens varumärke.

5.1.2. Verktygens fallgropar

Under analysen framgick det även att det finns en mängd utmaningar och risker i arbetet med platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad. En sådan utmaning för Helsingborgs platsutvecklare är att de, trots att de vill vara välkomnande mot alla, ändå måste fokusera sin kommunikation mot särskilda målgrupper för att på så vis positionera sig gentemot konkurrenterna. I och med denna fokusering och riktning mot utvalda målgrupper kan det leda till att de målgrupper som inte blir utvalda känner diskrepanser mellan dem själva och det varumärke som skapas. Detta kan leda till att vissa potentiella målgrupper väljer att inte komma till platsen då de känner sig ovälkomna samt till att det uppstår diskrepanser mellan hur platsens invånare uppfattar platsen och hur platsen framstår.

En annan utmaning finns i användandet av visionsarbete som strategiskt verktyg då det kan vara svårt för platsutvecklare att få platsens olika aktörer och invånare att arbeta i visionens anda, för att underlätta detta måste platsutvecklare därför tänka på att utarbeta en vision som matchar platsens identitet. Detta eftersom det minskar riskerna för diskrepanser mellan platsens identitet och den image som visionsarbetet bidrar till. Skulle implementeringen av visionens anda bland platsens

aktörer misslyckas tappar visionsarbetet sitt syfte eftersom det då inte kommer bidra till uppbyggnaden av ett enhetligt platsvarumärke.

För att lyckas skapa ett konkurrenskraftigt varumärke måste även det strategiska verktyget samarbete användas och fungera. Detta eftersom ett samarbete kring visionen leder till att samma bild skapas i all kommunikation som görs utifrån platsen i form av de andra strategiska verktygen platsmarknadsföring och storytelling. Förutom att det är en utmaning att få invånarna och aktörerna att samarbeta kring visionen kan det även uppstå motgångar i form av att aktörerna inte vill samarbeta med andra aktörer eftersom att det råder en intern konkurrens mellan dessa.

Vid användandet av det strategiska verktyget platsmarknadsföring är det även här viktigt att platsutvecklare är medvetna om platsens identitet i utformandet av det material som kommuniceras utåt, och som därför påverkar platsens image. Detta är särskilt viktigt vid användandet av imagemarknadsföring då det handlar om att förmedla en positiv bild av staden. Risken med detta är att bilden som kommuniceras kan vara förskönande och då kan diskrepanser uppstå mellan platsens identitet och platsens image. Detta kan i sig leda till att platsens befintliga målgrupper inte känner sig välkomna på platsen och att potentiella målgrupper blir besvikna då de kommer till platsen.

En annan problematik beträffande platsmarknadsföring är att marknadsföringspraktik handlar om förmedlandet av förenklade bilder av en plats, och då marknadsföring anpassas till platser uppstår svårigheter eftersom platser är oerhört komplexa och heterogena. Trots denna problematik är platsmarknadsföring ett nödvändigt strategiskt verktyg för platsutveckling genom varumärkesuppbyggnad, vilket sätter en press på platser då de måste göra något som de vet kan bli problematiskt.

Vad beträffar användandet av storytelling som strategiskt verktyg är det viktigt för platsutvecklare att ha i beaktning att storytelling omfattar hela platsens agerande och berättande såväl internt som externt, och att om denna spretar åt olika håll eller får en negativ klang är inte storytelling längre till platsvarumärkesuppbyggnadens fördel.

Analysen visar också att det inte är tillräckligt för en stad att använda sig av enbart platsmarknadsföring eller enbart storytelling för att förmedla det arbete som sker kring platsutveckling. Skulle en plats enbart kommunicera hur något är och sedan inte göra det som utsagts är riskerna att detta kan få negativa konsekvenser för dess valda målgrupper eftersom bilden som kommuniceras då uppfattas som felaktig. Om en plats istället enbart skulle fokusera på att kommunicera sitt varumärke genom dess beteende finns risken att denna kommunikation inte skulle nå ut till de valda målgrupperna alls.

5.1.3. Varumärkesuppbyggnad – ett pussel

Som vi förklarat tidigare i undersökningen är arbetet med olika strategiska verktyg för platsvarumärkesuppbyggnad oerhört komplext och de olika verktygen är i sin användning svåra att särskilja från varandra. Vi har även belyst hur olika strategiska verktyg hör ihop med beskrivningen av platsutveckling genom att platsutveckling är det övergripande paraplybegrepp under vilket de andra faller in. Detta är av relevans i lyftandet av denna undersöknings resultat till en mer generell och övergripande nivå eftersom de visar hur användandet av dessa strategiska verktyg bidrar till platsers utveckling.

Vi kan se att användandet av de strategiska verktygen är av stor vikt för varumärket och därmed platsens utveckling. Detta eftersom analysen visar hur platser arbetar med varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap med hjälp av de strategiska verktygen, samt vilken betydelse dessa olika strategier får i denna process.

De strategiska verktygen används för att bygga ett starkt och konkurrenskraftigt varumärke som ska hjälpa platsens utveckling genom att öka dess konkurrenskraftighet i kampen om målgrupperna. Verktygen får betydelse i den mån att de agerar som olika, sammanhörande pusselbitar i uppbyggnaden av platsens varumärke. Analysen visar tydligt att användandet av dessa också får en stor betydelse för varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap då det är mycket som kan gå fel i användandet av dessa. Analysen visar därför att det inte är själva användandet av de strategiska verktygen som spelar roll, utan det viktiga är hur de strategiska verktygen används.

Om platsutvecklare i sin användning av de strategiska verktygen väljer att grunda arbetet på att först se till platsens identitet och komplexitet kan vi dra slutsatsen att detta arbete bör leda till ett inte bara konkurrenskraftigt, utan även hållbart, uppbyggande av platsvarumärket. Det är även viktigt att platser använder sig av de strategiska verktygen internt för att skapa ett samarbete på platsen, vilket sedan kan stärka den externa kommunikationen i användandet av de strategiska verktygen. Finns det en enhetlig och rättvisande bild inom platsen kommer det att synas utåt.

5.2. Diskussion

Efter att vi har genomfört denna undersökning anser vi att det både finns för- och nackdelar med det arbete som Helsingborgs platsutvecklare gör. Det är ett oerhört komplext arbete att utveckla en plats då det är flera olika komponenter som ska has i åtanke under processens gång. För att få en god start i sitt platsutvecklingsarbete genom varumärkesuppbyggnad kan platsutvecklare börja med att granska platsen utifrån platsutvecklingens grundformel, Därigenom kan de se vad platsens brister och behov är. Därefter kan vi se att det är av högsta vikt att göra en grundläggande analys av platsens

identitet och förutsättningar. Först då kan skapandet av ett mål eller sättande av en vision ske, och användandet av de strategiska verktygen börja.

Då vi nu undersökt vilka strategiska verktyg Helsingborg använder sig av samt analyserat vilka utmaningar och risker som finns med detta, så vill vi mena att Helsingborgs platsutvecklare har gjort det relativt enkelt för sig i sitt platsutvecklingsarbete genom varumärkesuppbyggnad. Som vi tidigare nämnt så visar empirin, trots vissa brister i Helsingborgs platsutvecklarens arbete, att dessa har förståelse och medvetande för de utmaningar och risker som finns i användandet av de strategiska verktygen. Detta tror vi ligger till grund för deras utarbetning av visionen att Helsingborg ska bli den "skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag" samt i dess val att profilera sig som "staden för dig som vill något".

Vi menar att Helsingborg i och med dessa breda och ganska diffusa formuleringar har garderat sig lite mot att diskrepanser mellan platsens identitet och platsens image. Detta eftersom de i dessa formuleringar inte explicit exkluderar någon målgrupp och beskriver platsen väldigt brett. Trots detta finns det ju som tidigare nämnt vissa risker då de ändå har valt att rikta sin kommunikation mot några utvalda målgrupper, och därför kan andra då känna sig exkludera ändå. En viktig konsekvens enligt oss är att denna breda vision och profilering gör att Helsingborg får ett platsvarumärke som inte är särskilt speciellt, alltså att det inte får en särskild udd som hjälper dom i differentieringen gentemot konkurrenterna. Alltså kan en diskussion föras kring att det finns två motpunkter i användandet av platsutveckling genom varumärkesbyggnad, nämligen att bygga ett representativt varumärke för platsen samtidigt som varumärket ska vara konkurrenskraftigt.

Vi anser ändå att Helsingborgs platsutvecklare har en god tanke med sin platsutveckling då de har skapat en vision som möjliggör för samarbete mellan olika aktörer i staden och att detta förmedlas genom såväl intern och extern platsmarknadsföring samt storytelling. Dock anser vi att de inte riktigt lyckas hela vägen med sin platsutveckling, detta för att de inte tagit allas åsikter i beaktning för att skapa en korrekt och enhetlig bild av staden Helsingborg. Eftersom vi inte har undersökt vad Helsingborgs invånare tycker om detta arbete i Helsingborg vet vi inte heller om det är rätt bild som marknadsförs av staden.

Att Helsingborgs stad arbetar så mycket med samarbete som de gör i dagsläget tycker vi är positivt eftersom vi sett i både teorin och i empirin att samarbete är en oerhört viktig aspekt av varumärkesuppbyggnad, då det bidrar till att en plats utvecklas i en gemensam riktning. Därmed borde Helsingborgs stad fortsätta med samarbete då detta gynnar platsen i helhet. För att utveckla deras arbete med samarbete kan det vara bra för Helsingborgs platsutvecklare att ta invånarnas åsikter i beaktning. Detta genom att exempelvis göra enkätundersökningar för att se vad dessa anser om

Helsingborgs platsutveckling och dess varumärkesuppbyggnad. På så vis kan de skapa en mer representativ bild av staden och dess identitet, vilket då bidrar till att platsens aktörer och invånare kan relatera till den bild som målas upp av Helsingborg. Dock skulle detta innebära ett mycket omfattande och ännu mer komplext arbete.

5.3. Framtida forskning

Med bakgrund i diskussionen kan det i framtiden därför vara aktuellt att försök ta fram ett mer effektivt sätt att utläsa platsens identitet för att platser i framtiden ska ha möjlighet att utföra sådana undersökningar. Detta eftersom det då kanske blir lättare för platser att hitta en balans mellan de två motpolerna att antingen skapa ett representativt eller konkurrenskraftigt varumärke.

Även detta är ett ämne värt att forska vidare kring då det är viktigt att varumärket är såväl representativt som konkurrenskraftigt. Samtidigt som det är viktigt att skapa ett representativt och konkurrenskraftigt varumärke så är det viktigt att ingen av dessa motpoler drar i varumärkesuppbyggnaden för mycket. Detta eftersom att om arbetet går mer åt det representativa hållet så tappas alltså konkurrenskraften eftersom varumärkets udd riskerar att tappas, och platsutvecklarens möda med varumärkesuppbyggnad blir då utan frukt. Går arbetet däremot åt att göra varumärket mer konkurrenskraftigt än representativt står platsutvecklare inför ett moraliskt dilemma då de väljer att satsa på platsens utveckling utan att se till platsens invånare och aktörers känslor.

Ett annat aktuellt ämne för framtida forskning är att se till hur platsutvecklare ska förhålla sig till de faktorer av varumärkesuppbyggnaden som de inte kan kontrollera. Idag är ett exempel på en sådan faktor det material som publiceras om platsen på sociala medier, och då särskilt det material som inte representerar platsen på ett önskvärt sätt. Det kan även forskas kring om storytelling går att utveckla till att på något sätt få en större påverkan på sådant material genom implementerandet av en vision.

Det skulle även vara intressant för framtida forskning att följa upp hur arbetet med Helsingborgs platsutvecklarens arbete med de strategiska verktygen faktiskt fungerar, genom att se till hur platsutvecklarna lyckas med uppfyllandet av sin vision. Forskare kan då se hur utvecklingen faktiskt har gått till, och om arbetets för- och nackdelar fortfarande är detsamma samt undersöka om platsutvecklare lyckats med att förmedla det de gör genom storytelling, och om människor pratar gott om platsen Helsingborg eller inte.

6. Källförteckning

6.1. Skriftliga källor

- Aitken, R. & Campelo, A. (2011). The Four Rs of Place Branding. *Journal of Marketing Management* 27. (9-10), ss. 913-933
- Asthan, A.S. (2014). Tourist Destination Brand Image Development—an Analysis Based on Stakeholders' Perception: A Case Study From Southland, New Zealand. *Journal of Vacation Marketing* 20. (3), ss.279-292
- Bengtsson, A. & Östberg, J. (2011). *Märken och människor: Om marknadssymboler som kulturella resurser*. Lund: Studentlitteratur.
- Blain, C., Levy S. E. & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research* 43. (4), ss.328-338
- Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal* 9. (2), ss.27-40
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M. & Gnoth, J. (2014). Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research* 53. (2), ss.154-166
- Ek, R., & Hultman, J. (2007). *Plats som produkt: Kommersialisering och paketering*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. *Handbok i Kvalitativa metoder*. s. 36-57. Stockholm: Liber.
- Eshuis, J., Braun, E. & Klijin, E. H. (2013). Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review* 73. (3), ss. 507-516
- Falkheimer, J. (2008). *Helsinghåla eller Hyperborg?: Helsingborgs Profil och Varumärke*. Helsingborg: Helsingborgs stad.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P. & Blanchette, S. (2010). *Storytelling: Branding in Practice*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Gnoth, J. (2007). The Structure of Destination Brands: Leveraging Values. *Tourism Analysis* 12. ss. 345-358
- Godfrey, K. & Clarke, J. (2000). *The Tourism Development Handbook - A Practical Approach to Planning and Marketing*. London: Cassel.

- Grönroos, C. (2008). *Service Management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Halkier, H., Kozak, M. & Svensson, B. (2014). Innovation and Tourism Destination Development. *European Planning Studies* 22. (8), ss.1547-1550
- Handelns utredningsinstitut (2011). *Kampen om köpkraften*. HUI research, Stockholm.
- Hankinson, G. (2007). The Management of Destination Brands: Five Guiding Principles Based on Recent Developments in Corporate Branding Theory. *Journal of Brand Management* 14. (3), ss.240-254
- Helsingborgs stad (2015). Guide till Helsingborg 2035.
- Herskovitz, S. & Crystal, M. (2010). The Essential Brand Persona: Storytelling and Branding. *Journal of Business Strategy* 31. (3), ss. 21-28
- Herstein, R., Jaffe, E.D. & Berger, R. (2014). Forever Young: How Can a Branding Destination Strategy Regenerate a City Image? The Case of Tel Aviv. *Journal of Urban Regeneration and Renewal* 7. (3), ss. 211-223
- Högdahl, E. (2007). *På Andra Sidan Trädgårdsgatan: Om Norr och Söder i Förändringens Helsingborg*. Helsingborg: Helsingborgs stad.
- Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review* 5. (4), ss. 329-342
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: Free Press.
- Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Education.
- Morgan, N. & Pritchard, A. (2002). Contextualizing destination branding. I Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. *Destination Branding*. s.42-56. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2002). *Destination Branding – Creating the unique destination proposition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Papadatos, C. (2006). The Art of Storytelling: How Loyalty Marketers Can Build Emotional Connections to Their Brands. *Journal of Consumer Marketing* 23. (7), ss. 382-384
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G & Svensson, P. *Handbok i kvalitativa metoder*. s. 194-210 Stockholm: Liber
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Thufvesson, O. (2009). *Platsutveckling*. Helsingborg: Helsingborgs stad.

Vilchez, J.R. (2013). Valuing Tourist Destinations: an Oaxaca-Blinder Approach. *International Journal of Tourism Research* 15. ss. 417-429

6.2. Webbdokument

Familjen Helsingborg (2015). *Familjen Helsingborg om oss*.
<http://www.familjenhelsingborg.se/sv/Business/Omoss/>. (Läst 2015-05-01).

Familjen Helsingborg (2014). *Näringslivet i Familjen Helsingborg*.
<http://np.netpublicator.com/netpublication/n57787045>. (Läst 2015-05-19)

Familjen Helsingborg (2014). *Välkommen till Familjen Helsingborg*.
<http://np.netpublicator.com/netpublication/n48193750>. (Läst 2015-05-20)

Helsingborg 2035 (2015). *Helsingborg 2035: En Blogg om Visionsarbetet i Helsingborg*.
<http://www.helsingborg2035.se/vision-2035/helsingborgs-vision/>. (Läst 2015-05-23)

Helsingborg.com (2015). *Med Kärlek från Helsingborg*. <http://helsingborg.com/> (Läst 2015-05-22)

Helsingborg (2015). *Visionsfonden*. <http://www.helsingborg.se/startside/kommun-och-politik/helsingborg-2035/visionsfonden/>. (Läst 2015-05-19).

Helsingborgs Dagblad (2015). *Varumärke för alla*. <http://www.hd.se/kultur/2015/01/29/varumärke-for-alla/>. (Läst 2015-05-14).

Helsingborgs varumärkesplattform (2015). *Vår Varumärkesplattform: Från Vilja till Handling*.
<http://vm.helsingborg.se/> (Läst 2015-05-25)

Soft Adventure Tourism (2014). *What is Soft Adventure Travel*. <http://www.soft-adventure-tourism.com/> (Läst 2015-05-18).

Place Brander (2015). *Placebranding*. <http://placebrander.se/place-branding/>. (Läst 2015-04-21)

Visit Sweden (2015). *Den globala resenären*.
<http://www.visitsweden.com/sverige/brand/Malgrupp-och-kommunikation/Malgrupp/Den-globala-resenaren/DINK/>. (Läst 2015-04-27)

6.3. Muntliga källor

Monica Frisk, Destinationsutvecklare på Familjen Helsingborg. (2015-04-07)

Helen Långdahl, Marknadskoordinator på Familjen Helsingborg. (2015-04-14)

Palle Lundberg, Stadsdirektör på Helsingborgs stad. (2015-04-22)

Micco Grönholm, Kommunikationsdirektör på Familjen Helsingborg. (2015-04-29)

Cecilia Helke, Destinationsutvecklare på Familjen Helsingborg. (2015-05-04)

7. Bilagor

7.1. Intervjuguide, version 1

Syftet med vår studie är att med Helsingborg som exempel undersöka hur platser arbetar med strategiska platsutvecklingsverktyg för att göra platsen mer levande och attraktiv, samt vilka resultat och konsekvenser dessa strategier ger.

Därför vill vi nu i denna semistrukturerade intervju ställa några frågor till dig om platsutvecklingsarbete och branding i Helsingborg och hur detta fungerar i praktiken, platsmarknadsföring och framtidsplaner. Avslutningsvis kommer vi sammanfatta intervjun och du kommer få möjlighet att godkänna innehåll, lägga till innehåll eller ta tillbaka intervjun.

Sen undrar vi också om vi kan nämna dig vid namn i vår uppsats eller om du gärna vill vara anonym? De som i första hand kommer läsa uppsatsen är vår handläggare, den lärare som rättar arbetet och ett par studenter som kommer opponera på vårt arbete. Därefter blir den allmänt tillgänglig via Lunds Universitets databas.

Och är det okej att vi spelar in intervjun?

Introduktion

- Berätta om dig själv
- Berätta om din roll i verksamheten
- Berätta om ditt arbete med platsutveckling i Helsingborg

Turism i Helsingborg

- Förklara hur Helsingborgs turism ser ut
- Beskriv hur ni segmenterar turister i Helsingborg, vilka är målgruppen?
- Beskriv vikten av turism för Helsingborg.

Strategier för platsutveckling

- Berätta hur ni arbetar för att göra Helsingborg till en mer attraktiv stad
- Har ni specifika strategier för att arbeta med Helsingborgs brand?
- Beskriv vilka möjligheter och utmaningar du ser med platsutveckling i Helsingborg.
- Vilka faktorer för platsutveckling anser du är viktigast?

Platsutveckling i praktiken

- Vem bestämmer Helsingborgs riktning för platsutveckling?
- Hur är arbetet med platsutveckling organiserat? (Decentraliserat? Centraliserat? Oorganiserat?)
- Hur upplever ni att samverkan mellan olika aktörer inom Helsingborgs turism fungerar?
- Hur följer ni upp ert arbete?

Branding

- Hur ser Helsingborgs brand ut idag?
- Är ni nöjda med hur det ser ut?
- Beskriv ert arbete med branding. Hur jobbar ni för att utveckla det?
- Är det rättvisande mot staden?

Image

- Vilken image har Helsingborg just nu?
- Anser ni att den visar en rättvisande bild av Helsingborg?
- Vilken bild vill ni ska marknadsföras?
- Hur jobbar ni med platsmarknadsföring för att göra Helsingborg till en mer attraktiv stad för turister?
- Är det annorlunda på vintern och sommaren?

Framtid

- Vilka planer har ni för framtida utveckling av Helsingborgs brand och image?
- Diskutera hur du tror att Helsingborg kommer att utvecklas i framtiden
- Vilka hot och möjligheter ser du för Helsingborg som turistdestination i framtiden?

Avslutning

- Sammanfatta
- Vill du tillägga något?
- Är du nöjd med det som sagts?
- Vill du dra tillbaka intervjun?

7.2. Intervjuguide, version 2

Syftet med vår studie är att med Helsingborg som exempel analysera hur platser arbetar med varumärkesuppbyggnad som platsutvecklingsredskap, samt hur olika strategier får betydelse i denna process.

Därför vill vi nu i denna semistrukturerade intervju ställa några frågor till dig om platsutvecklingsarbete och varumärkesuppbyggnad i Helsingborg och hur detta fungerar i praktiken, samt om strategiska verktyg och framtidsplaner. Avslutningsvis kommer vi sammanfatta intervjun och du kommer få möjlighet att godkänna innehållet, lägga till innehåll eller ta tillbaka intervjun.

Sen undrar vi också om vi kan nämna dig vid namn i vår uppsats eller om du gärna vill vara anonym? De som i första hand kommer läsa uppsatsen är vår handläggare, den lärare som rättar arbetet och ett par studenter som kommer opponera på vårt arbete. Därefter blir den allmänt tillgänglig via Lunds Universitets databas.

Och är det okej att vi spelar in intervjun?

Introduktion

- Berätta om dig själv
- Berätta om din roll i verksamheten
- Berätta om ditt arbete med platsutveckling i Helsingborg

Strategier för platsutveckling

- Berätta hur ni arbetar för att göra Helsingborg till en mer attraktiv stad
- Har ni specifika strategier för att arbeta med Helsingborgs brand?
- Beskriv vilka möjligheter och utmaningar du ser med platsutveckling i Helsingborg
- Vilka faktorer för platsutveckling anser du är viktigast?

Platsutveckling i praktiken

- Vem bestämmer Helsingborgs riktning för platsutveckling?
- Hur är arbetet med platsutveckling organiserat? (Decentraliserat? Centraliserat? Oorganiserat?)
- Hur upplever ni att samverkan mellan olika aktörer inom Helsingborgs turism fungerar?
- Hur följer ni upp ert arbete?

Branding

- Hur ser Helsingborgs brand ut idag?
- Är ni nöjda med hur det ser ut?
- Vilken bild vill ni ska marknadsföras?
- Beskriv ert arbete med branding. Hur jobbar ni för att utveckla det?
- Anser ni att den visar en rättvisande bild av Helsingborg?
- Hur jobbar ni med platsmarknadsföring för att göra Helsingborg till en mer attraktiv stad?

Framtid

- Vilka planer har ni för framtida utveckling av Helsingborgs brand?
- Diskutera hur du tror att Helsingborg kommer att utvecklas i framtiden
- Vilka hot och möjligheter ser du för Helsingborg som destination i framtiden?

Avslutning

- Sammanfatta
- Vill du tillägga något?
- Är du nöjd med det som sagts?
- Vill du dra tillbaka intervjun?