



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska intuitionen

FEKH29

Examensarbete i Marknadsföring

på kandidatnivå

VT 2017

Placebranding inom regioner - utifrån intressentperspektiv

Författare:

Camilla Sandberg

Elias Borgelius

Handledare: Lars Carlman

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer inom Familjen Helsingborg som medverkat i denna studie. Trots att de är väldigt upptagna människor har de ändå tagit sig tiden att låta sig intervjuas. Deras medverkan har varit med engagemang, nyfikenhet och öppenhet vars insats har varit av stor betydelse för studien. Personerna vi vill tacka inom samarbetet Familjen Helsingborg är Jan- Inge Hansson, Åsa Lundqvist Peyron, Simon Randahl, Dragan Kostic, Jonas Esbjörnsson och Bengt Fellbe.

Vi vill också tacka vår handledare Lars Carlman för stöd under studien framfart.

Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till oss själva som kämpat för att uppnå gott resultat.

Camilla Sandberg & Elias Borgelius

2017-05-30

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Placebranding inom regioner -Utifrån ett intressentperspektiv

Seminariedatum: 2017-06-02

Ämne/kurs: FEKH29, Business Administration: Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 högskolepoäng.

Författare: Camilla Sandberg & Elias Borgelius

Handledare: Lars Carlman

Nyckelord: placebranding, regionbranding, destinationbranding

Syfte: Syftet med arbetet är att förstå hur svenska regioner samordnar och involverar dess intressenter för att skapa ett platsvarumärke och hur dessa intressenter påverkar regionens varumärkesarbete.

Metod: En fallstudie har genomförts med utgångspunkt i kvalitativ studie. Studien har en ansats av deduktiv karaktär med inslag av induktiv ansats. Vid analys/diskussion har studien ett hermeneutiskt tolkande förhållningssätt. Analys och diskussion har gjorts utifrån den insamlade empirin i form av sex intervjuer som grundat sig i vetenskapliga artiklar och teorier.

Teoretiska perspektiv: Vi har framför allt använt teorier för placebranding, och framför allt umbrella branding. En stor del av teorin kommer även från intressentteori och hur man hanterar och samordnar intressenter.

Empiri: Det insamlade empiriska materialet består av sex stycken djupintervjuer som varit till grund för analys. Dessa personer som intervjuades har en stor kunskap inom det studerade i området familjen Helsingborg.

Resultat: Genom analys från relevanta teorier har det empiriska materialet skapat en ökad förståelse om hur regioner fungerar och samordnar intressenter utifrån ett placebranding perspektiv. Utifrån fallstudie av Familjen Helsingborg har vi kartlagt hur en region kan hantera intressenter och samla dem under ett gemensamt varumärke.

Sammanfattning: Genom analys med hjälp av relevanta teorier och det empiriska materialet har förståelsen ökat för hur regionerna hanteras och hanterar intressenterna ur ett placebranding perspektiv. Genom fallstudien av Familjen Helsingborg har vi upptäckt hur en region kan hantera intressenter och samla dem under ett varumärke.

Abstract

Title: Place Branding within regions - from a stakeholder perspective

Seminar Date: 2017-06-02

Course: FEKH29, Business Administration: Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 hp.

Author: Camilla Sandberg & Elias Borgelius

Advisor: Lars Carlman

Key Words: placebranding, regionbranding, destinationbranding

Purpose: The purpose of the study is to understand how Swedish regions manage and involve their stakeholders and how these influence the region brand.

Methodology: This is a qualitative case study. The study have a deductive design with some inductive influences. The analysis has a hermeneutic character. We have performed six in-depth interview which has been the base for our empirical data and analysis.

Theoretical Perspectives: We have focused on theories of place branding, and umbrella branding. A major part of the theory is also about stakeholder management.

Empirical Foundation: The empirical material consists of six in-depth interviews, which have been the foundation for the analysis. The persons interviewed had much expertise within the area of the study from the perspective of Familjen Helsingborg.

Conclusions: Through analysis using relevant theories the empirical material has provided an increased understanding how regions are managed and manage stakeholder though a placebranding perspective. Through the case study of Familjen Helsingborg we have discovered how a region can manage stakeholders and gather them under one brand.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	s.6
1.2 Bakgrund och problemformulering.....	s.6
1.3 Frågeformulering och syfte	s.8
1.4 Avgränsning.....	s.9
1.5 Begreppsanvändning.....	s.9
2. Teori.....	s.10
2.1 Branding.....	s.10
2.2 Placebranding.....	s.10
2.3 Platsers identitet.....	s.12
2.4 Intressentteori.....	s.14
2.5 Intressentmanagement.....	s.14
2.6 Teoretiskt ramverk.....	s.17
3. Metod.....	s.18
3.1 Val av forskningsområde.....	s.18
3.2 Forskningsmetod.....	s.18
3.3 Forskningsansats.....	s.19
3.4 Vetenskapligt förhållningssätt.....	s.20
3.5 Forskningsdesign och utformning.....	s.21
3.6 Insamling av material/information.....	s.22
3.7 Urval.....	s.22
3.8 Genomförande.....	s.24
3.9 Tillvägagångssätt vid bearbetning och analys.....	s.25
3.11 Metod reflektion.....	s.26
4. Empiri och analys	s.29
4.1 Brand arkitektur.....	s.29
4.2 Intressent management.....	s.32
4.3 Brand identitet.....	s.37
5. Avslutande kommentarer.....	s.40
5.1 Slutsats.....	s.40
5.2 Förslag för framtida forskning.....	s.42
6. Referenslista.....	s.43

1. Inledning

I detta inledande kapitel introduceras läsaren till en kort bakgrund och problemformulering med motivering till valt ämnesområde för studien. Detta leder fram till studiens frågeställning och syfte. Kapitlet avslutas med dess avgränsningar som gjorts.

1.2 Bakgrund och problemformulering

Att nyttja varumärken och branding i företagsvärlden är välutvecklad för att ha inflytande på målgrupperna. Studier inom varumärken är vanliga inom fälten företagsekonomi och marknadsföring (Klijin, Eshuis & Braun, 2008). I samma artikel menar Arvidsson (2006) att varumärket många gånger är viktigare än produkten för många privata företag. Ämnet branding är ett ämne som är understuderat inom den offentliga sektorn, trots detta har det alltmer blivit en del av den samling strategier som används för att påverka allmänna uppfattningar av platser, organisationer, politik och politiker (Klijin, Eshuis & Braun, 2008).

Att bygga varumärke handlar om att ge en viss identitet till en produkt. Många forskare menar att platsmarknadsföring är inget annat än en alternativ tillämpning av produktmarknadsföring (Anholt, 2010). City branding är ett begrepp som har fått mer uppmärksamhet i takt med globaliseringen, då en bra stadsimage verkligen visar sig genom ökad turism, investeringar och invånare bara för att nämna några få. Det finns flera lyckade place branding kampanjer, ett exempel är Barcelona, som började omstrukturera sitt varumärke efter olympiska spelen 1992 (Hankinsson, 2004).

En central aspekt i city branding är dess intressenter, som måste involveras och engageras för att för att en plats ska hållas attraktiv och få ett starkt varumärke och identitet (Kavaratzis, 2012). Det som försvårar city branding i jämförelse med produkt branding är den enorma mängd intressenter som måste tas hänsyn till, och även problemet om vem som äger platsvarumärket. Intressenterna är många fler vid city branding än vid product branding, och intressenterna kan även ha motstridiga intressen om visionen för platsen. Den största orsaken till ett misslyckat place branding försök är underskattning av intressenterna och hur de måste samordnas och

involveras på alla plan för att nå en gemensam vision för platsens varumärke (Kavaratzis, 2012).

Problemet måste kompliceras ännu mer när man försöker bygga ett varumärke för en region, då det är fler personer som ska enas kring hur varumärket ska uppfattas. Region är ett avgränsat område som kan variera i storlek och sammansättning som exempelvis gränsöverskridande samarbete för kommuner. Att bygga varumärke för en region där närliggande kommuner samarbetar över dess kommungränser där man tar över utvecklingsarbetet för regionen och även vissa ansvar från staten. I Sverige finns idag ett flertal olika regionala samarbeten, där man fördelar resurser med medlemskommunerna och skapar gemensamma mål. Det finns olika typer av regionala samarbeten bestående av olika sammansättningar, storlek och kraft. Exempel på större samarbeten är Greater Copenhagen och Region Skåne vars medlemmar är Skånes 33 kommuner. Det finns även exempel på mindre regionala samarbeten där kommuner som samarbetar för en gemensam vision och resursutbyte är färre till antalet som exempelvis Sundsvallsregionen och Familjen Helsingborg för att nämna några.

Regioner blir en enhet bestående av sammansättningar av olika platser med olika identiteter, som i sin tur har intressenter bakom sig. Intressenterna bakom en region blir väldigt många, och nätverket av intressenter blir väldigt komplext. När regionen i sig blir ett varumärke fungerar det som ett så kallat "paraplyvarumärke" som ska vara representativt för alla intressenter som är delaktiga i region varumärket. Idag finns det enligt Hankinson (2010) ett forskningsgap om hur strategier om paraplyvarumärken implementeras på regionnivå och hur framgångsrika de är.

Att sätta intressenterna i fokus är ett relativt nytt perspektiv inom place branding (Kavaratzis, 2012). Flera akademiker tar upp behovet av att involvera intressenterna i varumärkesprocessen (Hanna & Rowley, 2011; Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2012). En del teorier om varumärkesbyggande aktiviteter grundar sig i att precisera varje intressents roll i varumärkesprocessen (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991). Baker (2007) lyfter fram värdet av att involvera intressenterna i platsvarumärken, och de platsvarumärken som inte involverar och kommunicerar med intressenterna får svårigheter att lyckas. De artiklar som finns inom platsvarumärken fokuserar mest på

olika perspektiv inom platsvarumärken (Kavaratzis & Hatch, 2013). Den rent praktiska frågan hur det ska gå till i verkligheten lämnas till vidare forskning. Det genomgående antagandet handlar om att det måste råda en samstämmighet mellan representanterna för de olika intressenterna gällande mål och vision för platsvarumärket. I praktiken har det visat sig att det är svårt att samordna intressenterna på grund av intressekonflikter, vilket dessutom försvåras av att det inte finns en renodlad modell eller process att följa (Cerde-Bertomeu & Sarabia-Sanchez, 2016).

De metoder och verktyg som används i place branding för att involvera intressenter är en lucka som förekommer inom forskningen om place branding, och många forskare inom området menar på att det måste göras fler tester om vad som fungerar i praktiken (Kavaratzis, 2012; Hankinson, 2001). Det finns idag inga studier om hur graden av samstämmighet ska se ut för att kunna driva ett platsvarumärke (Cerde-Bertomeu & Sarabia-Sanchez, 2016). Kavaratzis & Hatch (2013) nämner att alla platser är olika och det finns ingen universal modell som de kan följa. Det finns ett behov av att öka förståelsen hur relationen mellan organisatorisk struktur och kontroll går ihop med varumärken i kommuner. Förståelsen kan ökas genom att utforska hur relationerna mellan politikerna i kommunen och intressenterna ser ut och identifiera vad som är effektivast genom att jämföra olika strategier (Hankinson, 2001).

Med utgångspunkt i ovanstående bakgrund är det intressant att undersöka hur regioner arbetar med sitt varumärke utifrån ett intressentperspektiv med anledning av dess komplexitet samt hur man engagerar intressenterna mot att arbeta mot samma vision och mål. Genom teori i place branding och city branding vill vi få större insikt hur regioner aktivt arbetar med att involvera intressenterna kring samarbete under varumärket och hur detta påverkar uppbyggandet av varumärket.

1.3 Frågeformulering och syfte

Utifrån ovanstående bakgrund och problemställning har detta mynnat ut i följande:

Hur fungerar hanteringen av intressenter i svenska regioner och hur får man alla intressenter att fångas in under en gemensam identitet och varumärke för regionen?

Syftet med arbetet är att förstå hur svenska regioner samordnar och involverar dess intressenter för att skapa ett platsvarumärke och hur dessa intressenter påverkar regionens varumärkesarbete.

1.4 Avgränsning

Studien tar sin utgångspunkt i place branding. Place branding är ett ämne som kan belysas utifrån olika perspektiv inom företagsekonomi. Studien fokuserar på samarbetet kring involveringen av intressenterna och har lämnat andra intressanta områden till andra studier. Då resurs- och tidsramen för denna studie är begränsad har ytterligare avgränsningar gjorts utifrån dess studieenheter. Studieenheter har begränsats till ett intern perspektiv men även intressenterna har avgränsats då det annars skulle blivit ett alltför omfattande arbete. Därför behandlar denna studie endast vad vi anser vara en av dess nyckelintressenter, nämligen representanter från olika kommuner som i sin tur representerar övriga från sin kommun. Det är dessa personer från kommunerna som är den sammanhållande länken i samarbetet Familjen Helsingborg. Denna studie behandlar ett internt samarbete under varumärke med fokus på kommuner som nyckelintressenter.

1.5 Begreppsanvändning

Genomgående i studien kommer användning av en del engelska termer att användas innehållande branding, med anledning av att underlätta för läsaren samt att det inte finns motsvarighet till detta i svenska språket. Dessa begrepp är place branding, product branding och corporate branding.

Regioner är ett annat förekommande begrepp som används i studien. Region är ett avgränsat område som kan variera i storlek och sammansättning som exempelvis gränsöverskridande samarbete för kommuner.

2. Teori

I detta kapitel presenteras den teoretiska utgångspunkten för studien som används för att tolka det empiriska materialet. De teoretiska valen som har gjorts presenteras i detta kapitel och som är vägledande för analysen i studien.

2.1 Branding

De senaste trettio åren har Branding och brand management varit en av de ledande områdena inom marknadsföring (Hankinsson, 2001). Branding har uppkommit i takt med att företag förstått värdet av att ha ett starkt varumärke. Ett varumärke är en immateriell tillgång som läggs till på en produkt (Keller & Lehmann, 2002).

Ett varumärke representerar ett ägarskap och en typ av produktdifferentiering i form av ett lagligt skyddat namn, eller logotyp (Hankinson, 2004). Den mest allmänt accepterade synen om vad ett varumärke är definieras av American Marketing Association som ett namn, en term, en symbol eller design, eller en kombination av dem, med syftet att identifiera varor eller tjänster från en eller flera säljare och för att differentiera dem från deras konkurrenter (Hankinson, 2004).

Varumärken anses även vara en tillgång som levererar värde för kunden (Hankinson, 2004). Detta perspektiv har lett till en mer strategisk syn på varumärken, och det blir mer fokus på att utveckla en varumärkesidentitet som ska ge konkurrensfördelar (Hankinson, 2004). Varumärken argumenteras också vara relationer. De anses ha en särskild personlighet vilket gör det möjligt att skapa relationer med konsumenterna (Hankinson, 2004).

I Hankinsons (2001) studie om place branding i engelska städer kom han fram till att många lokala kommuner såg svårigheter att kontrollera sitt varumärke då alla intressenter fokuserade individuellt på att marknadsföra just deras egen aspekt av platsens brand.

2.2 Place branding

I termer av destinations-branding, location-branding och utveckling av platsers image är place branding ett växande område som har ökat i intresse på senare tid (Hanna &

Rowley, 2011). Att marknadsföra platser och att framställa dem i ett önskat ljus är en gammal vetenskap och har troligen utövats så länge som det har funnits lokala beslutsfattare (Ashworth & Kavaratzis, 2006). Men trots att place branding funnits under lång tid, så är det inte förrän på senare tid som intresset för vetenskapen har vuxit och lett till strategiska aktiviteter (Klijin, Eshuis & Braun, 2008). Den grundläggande skillnaden mellan corporate branding och place branding är att akademiker menar att platser inte kan anses vara ett företag (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Place branding brukar ofta karaktäriseras som ett mångsidigt område som berör många olika typer av vetenskaper (Hankinson, 2010). Varje konsument har olika upplevelser av en plats, vilket gör att det kan finnas olika intressen för intressenter för samma plats. Dessa många olika funktioner en plats kan ha gör dem multifunktionella (Hankinson, 2004). Platsers komplexitet ger upphov till problem som inte finns i samma utsträckning vid vanlig product branding, vilket är bland annat svårighet att kontrollera varumärket samt motstridiga intressen bland en mängd intressenter (Kavaratzis & Hatch, 2013). Platsen sköts av både privata och offentliga intressenter, vilket resulterar att place branding blir en lång process som mest fokuserar på att koordinera intressenterna (Hankinson, 2004). En annan svårighet med place branding är hur produkten är lagligt inramad, och det är svårt att ändra de satta gränserna för platsen (Hankinson, 2001).

Place branding är en av de absolut vanligast förekommande användningarna av branding i offentlig sektor (Klijin et al, 2008). Place branding som en offentlig aktivitet måste därmed ha stöd från allmänheten på grund av både sociala och politiska incitament (Kavaratzis, 2012). En vanlig form av offentlig branding är genom paraplyvarumärken vars syfte är att sammanlänka individuella sub-brands under ett tak, och i statlig verksamhet tar sig dessa paraplyerna form av bland annat regioner och städer (Dooley & Bowie, 2005). Sub-brands kan ägas av lokala kommuner, turister, organisationer, företag, offentliga sektorer och grupper (Hanna & Rowley, 2011). Aaker och Joachimsthaler (2000) har tagit fram fyra olika strategier för varumärkesförhållanden som Dooley & Bowie (2005) har applicerat utifrån ett place branding perspektiv för att analysera olika strategier för paraplyvarumärken. House of brands strategin går ut på att det finns många oberoende varumärken under

paraplyvarumärket. Motsatsen är branded house strategi som karaktäriseras av att det finns ett starkt drivande varumärke som stödjer de de mindre varumärkena (Dooley 2005). Den tredje strategin heter endorsement brand strategi som är en svagare variant av house of brands där det finns tydliga varumärken men det ledande varumärket ger fortfarande värde till de mindre. Den fjärde heter sub-brand strategi där båda de enskilda varumärkena och det stora varumärket är drivande.

Enligt Kavaratzis (2009) så är place branding en process som har olika steg. Första steget är att formulera en vision för platsen, som sedan ska vara tillgänglig för diskussion dels med de som är ansvariga för genomförandet av platsen varumärke, men även den lokala befolkningen och de potentiella intressenterna ska vara med i beslutsfattandet. Denna process resulterar i olika aktiviteter rörande infrastruktur, projekt, aktiviteter rörande naturen, och det leder även till möjligheter för olika målgrupper. Det sista steget är att alla dessa aktiviteter kommuniceras med intressenterna (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Det är image och perceptioner som lägger grunden för hur en stad upplevs (Kavaratzis, 2004). Kavaratzis förespråkar att en stads image kommuniceras genom tre olika typer av kanaler som han kallar primär, sekundär och tertiär kanal. Den primära kanalen kommunicerar image genom landskap, infrastruktur-projekt, organisatorisk struktur och administration, och även stadens vision och ledarskap. Sekundär kommunikation består mest av promotion aktiviteter. Tertiär kommunikation består av word of mouth och media-kanaler (Kavaratzis, 2004).

2.3 Platserns identitet

Ett varumärke behöver inte bara vara en kommunikatör för konsumenten, utan man kan ta det ett steg längre när ett varumärke formuleras som en identitet (Hankinson, 2004). Det finns stora likheter mellan place brands och place identities på både teoretisk begreppsnivå och hur de är uppbyggda, då båda är en kombination av materiella och immateriella egenskaper (Kavaratzis & Hatch, 2013). En identitet kan differentiera en produkt ännu mer genom att kommunicera den vision som företaget har (Hankinson, 2004). Hur platsidentiteter formas är en komplicerad process av interaktioner mellan både individer och allmänheten, det materiella och immateriella,

och mellan det interna och externa (Kavaratzis & Hatch, 2013). Att skapa en varumärkesidentitet är beroende på hur effektivt den ledande organisationen kan involvera intressenter och hantera intressenter med hänsyn till deras gemensamma visioner och mål (Hanna & Rowley 2011). Place branding konsulten Bill Baker (2007) säger att varumärken och identiteter som formas bakom stängda dörrar utan en involvering av en tillräcklig mängd intressenter misslyckas, vilket visar på värdet av ett "community-based" varumärke (Houghton & Stevens, 2010).

Både regionen och medlemskommunerna kan dra nytta av gemensam branding som baserar sig på en image baserad på delade platsattribut, samtidigt som det stärker regionens identitet som helhet (Cai, 2002). Cais studie i brand identity applicerat på destinationsvarumärken visade att regioner har större chans än enskilda platser att trycka på en särskild identitet som inte är helt enhetlig för området och ändå lyckas bygga en starkare image genom detta.

Kavaratzis & Hatch (2013) argumenterar att det är fel att ha en statisk bild på identitet, vilket innebär att identitet skulle vara något konkret som kan definieras och manipuleras. Den statiska bilden på identitet begränsar varumärkesbyggande aktiviteter till endast promotion i form av slogans och logotyper vilket kritiseras kraftigt i litteratur om place branding (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Kavaratzis (2012) förespråkar ett participatory branding för platsvarumärken och platsidentiteter. Participatory branding tar upp vikten av att kommunicera varumärket med de interna målgrupperna, och att varumärken och varumärkesidentiteter skapas hela tiden av en mängd människor som kommer i kontakt med dem.

Alla dessa element menar Kalandides (2011) är ett bevis på att platsidentiteter inte är något statiskt som är resultatet av något som gjorts tidigare, utan det visar att identiteter är en pågående process. Denna insikt är väldigt viktig för identitetsbaserad branding för platser (Kavaratzis & Hatch, 2013).

2.4 Intressentteori

Intressentbegreppet

Freeman & Reeds (1983) inflytelserika verk var banbrytande för intressentteori och är än idag grunden för de påbyggnader och utvecklingar som gjorts på teorin. I verket definieras intressenter för en organisation alla individer eller grupper som kan påverka eller bli påverkade av organisationens handlingar (Freeman & Reed, 1983). Intressentteori har utvecklats på senare år genom att förklara hur organisationer fungerar med hänsyn till relationer och influenser i dess miljö (Rowley, 1997). Intressenter innefattar de individer, grupper, och andra organisationer som har ett intresse i hur en organisation agerar och som de även har inflytande över (Savage et al, 1991). Även företagsledningen kan ses som en intressent, men en den intressent som bryr sig mest om företaget och dess överlevnad (Rhenman, 1964). Idag lever vi i en föränderlig miljö där intressenternas krav på företaget hela tiden förändras och ökas (Rhenman, 1964), och intressentbegreppet ger därmed en förståelse hur den externa miljön kan påverka den interna och hur involvering av dessa skapar bättre förutsättningar för en mer förutsägbar framtid för företaget (Freeman & Reed, 1983). Genom olika krav på företaget kommer även intressenterna kunna påverka varandra och deras relation till företaget. Relationen mellan intressenterna kan vara komplicerad och det finns många olika intressekonflikter som måste behandlas (Rhenman, 1964).

2.5 Intressent management

Intressent management är en viktig del av place branding där intressenter inte bara identifieras, utan de kommuniceras med och deras intressen lyfts fram (Hanna & Rowley, 2011). Först måste man rationellt förstå vem som är en intressent till organisationen och vad deras intresse är. Hur organisationen interagerar med intressenten är också en process som är viktig att förstå (Freeman & Reed, 1983). I en stad finns det en mängd olika intressenter som har ett intresse av platsens framtid (Houghton and Stevens, 2010). Intressent management blir därför en väldigt framträdande aspekt av place branding i jämförelse med vanlig branding (Hanna & Rowley, 2011). Intressenter kommer att påverkas av resultatet av place branding och därför är det lämpligt att redan från början involvera dessa i branding-processen för att kunna utnyttja så mycket som möjligt av deras kunskap (Houghton and

Stevens, 2010). I takt med att intressenten blir mer aktiv, intresserad och beroende av organisationen blir intressent management en mycket viktig del av organisationens arbete (Savage et al, 1991). Savage et al (1991) skiljer mellan primära intressenter, som är formellt eller officiellt bundna samtidigt som de har ett ekonomiskt inflytande över organisationen, och sekundära intressenter som inte är direkt involverade med organisationen men har fortfarande inflytande över den.

Rhenman (1964) menar att intressent management är en samverkan mellan konflikter, medinflytande och medbestämmande, och även ledarskap. Intressekonflikter hos intressenter är en kontinuerligt pågående process där förhandlingar, regler inom organisationen eller gemensamt beslutsfattande är de vanligaste metoderna för konfliktlösning (Rhenman, 1964). Det är inte ovanligt att intressenterna och organisationen inte är av lika status och att reglerna för samarbete sätts av den part med mest inflytande (Greenwood, 2007). Den ledande organisationen ska aktivt stödja de partnerskap som finns och främja engagemang hos intressenterna (Hanna & Rowley, 2011). Det är viktigt att samarbetspartners inom place branding ser varandra som jämställda och har ett genuint intresse för varumärket (Van Gelder, 2010).

Medbestämmande och medinflytande är ett mångsidigt begrepp innebär den rätt intressenter har att delta, styra, bedöma, och vara med i den process som leder fram till beslutsfattande som rör organisationen (Rhenman, 1964). I varje steg vid en place branding strategi ska man planera för involvering av intressenter (Kavaratzis, 2012). Intressenterna måste ta delat ansvar för platsens framtid, vilket innebär att man tar beslut tillsammans och tar ansvar för de konsekvenser som besluten leder till oavsett om vissa intressenter inte har formell auktoritet i organisationen (Van Gelder, 2010). Involvering i problemlösningen är ett sätt att få intressenterna att känna sig trygga i att frågan löses på ett bra sätt (Rhenman, 1964). Tillit och uppbyggandet av förtroendekapital är viktigt för att samarbetet ska vara effektivt, intressenter som känner till varandras mål gällande varumärket kan hjälpa varandra nå dit (Van Gelder, 2010). Adjungering kan ge intressenter en inflytelserik ställning i organisationen genom att representanter från intressenterna tas upp i företagsledningen (Rhenman, 1964).

Rhenman (1964) lägger vikt på hur ledarskapet inte bara handlar om att nå mål, och att ledarskap inte bara behöver vara kopplat till endast en part. Målet för partnerskap inom place branding är att kommunicera som en enhet, vilket nås när alla inom samarbetet har nått samma förståelse vad varumärket betyder och innebär, vilket signalerar starka signaler till både interna och externa åskådare (Van Gelder, 2010).

Savage et al (1991) beskriver intressenter från ett riskperspektiv där de kan delas upp i fyra olika kategorier som består av supportive intressent, non-supportive, marginal och mixed-blessing beroende på hur intressentens inställning till organisationen ser ut. Kavaratzis (2012) säger att det är vanligt inom place branding att man delar in intressenter i grupper beroende på vilket inflytande de har och vilket intresse de visar för projekten. Supportive är den ideala intressenten och non-supportive är sedda som fiender. Marginal intressent är varken hot eller stöd och mixed-blessing kan vara ett hot eller stöd beroende på hur man agerar. Dessa kategorier är inte definitiva, utan tanken är att det ska gå att omvandla en intressentkategori till en som är bättre för organisationen genom aktiva åtgärder som involvering och övervakning eller beroendeminskning (Savage et al, 1991). Kopplingen till Savage et als intressent management och place branding förstås genom att bra relationer med intressenter är en kontinuerligt pågående process som är väldigt viktig för att platsvarumärket ska få värde (Hankinson, 2004). Hanna & Rowley, (2011) beskriver hur organisationen måste involvera och engagera intressenter mot gemensamma mål.

Rowley, (1997) beskriver hur intressentnätverk kan delas upp i två olika dimensioner, densitet och centralisering. Ett nätverk med hög densitet har många intressenter där informationen kan flöda fritt mellan intressenterna och många intressenter är kopplade till varandra utan mellanhänder. Intressenternas beteende och normer blir också mer sammansvetsade under hög densitet. Dessa konsekvenser leder till att intressenter får stort inflytande över organisationen. Graden av centralisering innebär hur stark position organisationen har i nätverket, möjlighet till att påverka normer och mål (Rowley, 1997). Denna modell kan kopplas till place branding eftersom intressenter och deras inflytande är en väldigt central del för effektiv place branding (Kavaratzis, 2012).

2.6 Teoretiskt ramverk

Hanna & Rowley (2011) föreslår ett holistiskt perspektiv på place branding, och detta åstadkommer författarna genom att slå samman inflytelserika teorier från ledande författare inom place branding. Många av författarna som tas upp i hennes artikel har vi gått igenom i teorin redan. Det är så många faktorer som påverkar hur ett place brand beter sig och därför vill vi få in många olika perspektiv och teorier för att beskriva det. Stor vikt i teorin har lagts på intressent management där vi har valt att fokusera på tre teorier. Inom intressent management så behandlar vi teorin om intressenternas involvering som Rhenman (1964) och van Gelder (2010) konceptualiserar, där författarna myntar de fyra centrala begreppen; medbestämmande, medinflytande, konflikter och ledarskap. Dessa begrepp kommer vara en central del av analysen för att ge ett helhetsperspektiv hur kommunernas inflytande och maktfördelning ser ut. Vi kommer även använda oss av Savage et als (1991) intressentkategorier för att förtydliga relationerna mellan intressenterna i fallstudien genom att dela in dessa i supportive, non-supportive, marginal och mixed-blessing. Slutligen inom intressent management kommer vi använda Hannah & Rowleys teori om nätverksdensitet och nätverkscentralitet, för att undersöka hur informationsflödet ser ut mellan intressenterna och om det finns centrala intressenter i nätverket.

Inom brand management tar vi också med tre teorier för att beskriva varumärkesuppbyggnad och identitet. Varumärkesuppbyggnaden beskrivs av teorin från Dooley & Bowies (2005) artikel om brand arkitektur. Vi kommer använda teorin för att undersöka regionen som ett paraplyvarumärken som måste falla in under någon av kategorierna branded house, house of brands, endorsement och sub-brands. Under brand identity kommer vi framför allt använda Kavaratzis & Hatchs (2010) teori om dynamiska identiteter och dess subprocesser. Vi vill även ta med oss Kavaratzis (2012) teori om olika de olika tillvägagångsätt för att skapa en platsidentitet, och framför allt för att om det är ett statistiskt tillvägagångssätt (Kavaratzis & Hatch, 2010) eller ett ”participatory approach” (kavaratzis 2012) som används.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs och motiveras tillvägagångssätt för att besvara studiens frågeställning. Här presenteras val av forskningsområde, forskningsmetod, forskningsansats och vetenskapligt förhållningssätt samt metodreflektion. Vidare beskrivs också forskningsdesign, insamling av empiri och hur studien genomförts.

3.1 Val av forskningsområde

För att genomföra studien inom ämnesområdet place branding utifrån ett nyanserat perspektiv, valde vi att belysa place branding inom regioner utifrån intressentperspektivet som nämnts inledningsvis. Utifrån valt forskningsområde var det inte passande med att söka efter respondenter i klassiska företag utan vi började istället söka efter andra relevanta respondenter som regionala samarbeten. Då vi ansåg de mer passande för studien. Vi upptäckte att det fanns ett antal intressanta samarbeten i närheten som arbetade med place branding på något sätt såsom Greater of Copenhagen, Region Skåne och Familjen Helsingborg för att nämna några. Vår uppmärksamhet riktades ganska omgående till Familjen Helsingborg då det fanns i närheten eftersom vi ansåg det viktigt att kunna genomföra personliga intervjuer. Även intressant då det var en ny typ av unikt samarbete och dels för att detta samarbete var omtalat i tidningar med åsikter i olika riktningar.

Familjen Helsingborg var spännande och intressant för studien då det var ett pågående samarbete i Nordvästra Skåne som egentligen pågått sedan 90-talet men som sedan 2012 verkar under nytt varumärke tillsammans och utökade samarbetsområden. Sammansättningen av 11 kommuner i Nordvästra Skåne är de som utgör Familjen Helsingborg som i sin tur består av olika intressenter som ska samarbeta och samverka tillsammans. Därav intressant för studien place branding inom regioner utifrån intressentperspektivet.

3.2 Forskningsmetod

Vid genomförande av en vetenskaplig studie görs det ofta överväganden mellan två olika forskningsstrategier, kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod (Bryman & Bell, 2013). Distinktionen mellan dessa begrepp är vilken form av information som samlas in för studien. Kvalitativ forskningsmetod betonar insamling av information i ord medan kvantitativ ger information genom siffror (Jacobsen, 2002). Mot bakgrund

i studiens syfte där fokus ligger på förståelse har valet lagts på en kvalitativ metod. Där vi har valt att fokusera på ett antal personer att intervjua för att söka en förståelse i hur detta samarbete går till framför statistiks metoder. Med utgångspunkt i denna forskningsmetod kunde vi få en djupare förståelse för studiens problem då avsikten med kunskap i huvudsak är förståelse och inte förklarande i enlighet med vad Andersson (1998) beskriver som centralt för kvalitativ metod.

Ytterligare en anledning till valet av kvalitativ metod är enligt vad Holme & Solvang (1997) lyfter upp som styrka för metoden, att det möjliggör en ökad förståelse ur ett helhetsperspektiv och sammanhang i enlighet med ett systemperspektiv. Detta öppnar också upp för en bättre uppfattning utifrån de enskilda respondenternas perspektiv (Holme & Solvang, 1997). Detta stämmer väl överens med varumärket Familjen Helsingborg som består av ett samarbete mellan olika kommuner som kan liknas vid ett sammansatt system, varvid vi vill komma åt de olika aktörernas åsikter kring.

Vidare skriver Solvang & Holme (1997) att möjligheten ges att fånga in det speciella i respondenternas genom metodens närhet och flexibilitet, där ges möjlighet att fritt ge svar och uppfattningar på ställda frågor. Detta borde skapa goda förutsättningar för relevanta tolkningar, dock har det också varit studiens svaghet utifrån vad Holme & Solvang (1997) skriver svårigheten med att jämföra information mellan respondenterna.

3.3 Forskningsansats

Det finns olika forskningsansatser för att få grepp om verkligheten när avsikten är att frambringa kunskap om samhället, organisationer eller mänskligt beteende, Andersson (1998) lyfter fram deduktiv och induktiv ansats som beskriver relationen mellan teori och empiri. Med deduktiv ansats går man från teori till empiri. När studien inom Familjen Helsingborg påbörjades, inleddes studien genom att söka information kring ämnet men även sökning av teorier att kunna belysa och analysera frågeställningen utifrån. För att kunna genomföra studien ansåg vi det nödvändigt att skaffa sig bättre kunskap om ämnet först för att sedan införskaffa det empiriska materialet. Vilket är i enlighet med vad Jacobsen (2002) beskriver som deduktiv metod. Samma författare skriver att en del forskare använder sig utav en annan

strategi, induktiv ansats, som går i motsatt riktning det vill säga från empiri till teori. Dessa forskare har en mer öppen ansats som går ut i verkligheten utan förväntningar vid insamling av empiri som sedan analyseras och och teori kan sedan utarbetas (Jacobsen, 2002). Bryman & Bell (2013) menar att det är bättre att uppfatta induktiva och deduktiva strategier som tendenser och inte som tydliga distinktioner då denna uppdelning inte är så lätt som man vill tro.

De forskare som förespråkar denna strategi menar att det är bättre att skaffa sig kunskap om hur världen se ut först för att sedan samla in empiri. Medan induktiv ansats går i motsatt riktning, från empiri till teori. Där har forskare en mer öppen ansats som går ut i verkligheten utan förväntningar för insamling av empiri som sedan analyseras och teori kan sedan formuleras (Jacobsen, 2002). Bryman & Bell menar att det är bättre att uppfatta induktiva och deduktiva strategier som tendenser och inte som en tydlig uppdelning då denna urskiljning inte är given (Bryman & Bell, 2013). Med utgångspunkt i ovanstående är ansatsen i studien av deduktiv karaktär med anledning av att vi utgått ifrån befintliga teorier inom området place branding för att skaffa kunskap inom området först för att få en ökad förståelse för detta fenomen utifrån intressenternas involvering. Men studien har även inslag som karaktäriseras för induktiv ansats då den teoretiska delen delvis har utvecklats och korrigeras i vissa områden efter att empirisk information insamlats. När studien påbörjades började vi läsa in oss på området och utgå ifrån de teorier som finns inom området för att få en grundläggande förståelse innan intervjuerna genomfördes. Detta för att bättre ställa frågor i linje med syftet att utöka förståelsen.

3.4 Vetenskapligt förhållningssätt

Det ontologiska utgångsläget är av betydelse för vad som eftersöks, generella lagbundenheter eller insikt om det unika vid genomförandet av vetenskapliga studier. En vetenskaplig riktning kallas för positivism som har ett synsätt att det finns generella lagar kring sociala system samt att dessa är objektiva (Jacobsen, 2002). Denna riktning är ofta kopplad till kvantitativa studier och har en objektiv bild av verkligheten var syfte ofta är att förklara något (Bryman & Bell, 2013). Studien har i fortsatt framställning en syn på verkligheten som istället utgår ifrån hermeneutisk tolkning som fokuserar på förståelse och har en subjektiv bild av verkligheten vars

syfte är att söka reda på hur människor tolkar och skapar sin verklighet (Jacobsen, 2002). Studien följer hermeneutisk förhållningssätt då tolkningen fokuserar på förståelse samt att de intervjuade personerna berättar utifrån hur de upplever situationen. Dessutom tolkar även vi utifrån vår subjektiva bild av verkligheten. Epistemologi är viktig i betydelsen huruvida det är möjligt att samla in kunskap utifrån verkligheten. Utifrån ett positivistiskt synsätt framhålls att världen runt omkring är objektiv, att den sociala verkligheten är lika för alla. Medan ett tolkningsbaserat synsätt fokuserar på subjektiva uppfattningar och menar att verkligheten inte är objektiv utan verkligheten består av olika uppfattningar

3.5 Forskningsdesign och undersökningens utformning

Studiens frågeställning och syfte har varit ledande i de metodologiska valen som gjorts såväl som för undersökningens utformning och som lett fram till valet att göra en fallstudie. De som är tongivande för en fallstudie menar Bryman & Bell (2013) är att en fallstudie är detaljerad och fördjupande studie av ett fall av plats, situation eller organisation. Fallstudier är ofta sammanknutna med studier av kvalitativ karaktär (Bryman & Bell, 2013). Mot bakgrund i studiens syfte som fokuserar på att förstå intressenters samarbete och dess involvering under ett platsvarumärke för regioner studiens tar sin utgångspunkt och behandlar place branding med fokus på att förstå hur intressenter samarbetar och involveras under ett platsvarumärke mot gemensamma mål. Vi ansåg det passande för studien att genomföra en djupare och intensivare studie med ett fåtal intervjupersoner. Där Familjen Helsingborg är den sammanförande länken, därför kan Familjen Helsingborg ses som ett fall och passande utformning för studien och dess syfte. Andersson (1998) skriver att fallstudier ofta används för studier av sociala delsystem, institutioner och organisationer. I likhet kan man se Familjen Helsingborg som delsystem bestående av olika delar i ett sammanhängande system.

Jacobsen (2002) lyfter även fram argument som beskriver när fallstudier är lämpliga som är passande för denna studie. När viljan finns att få en bättre förståelse och tanken inte är att testa teorier genom att generalisera utfall. Framförallt skriver Jacobsen vidare att det är passande när man vill beskriva vad som är specifikt för en

enskild plats eller kommun. Samt passande för teoriutveckling genom att gå på djupet för att finna saker som vi inte kunnat veta på förhand (Jacobsen, 2002).

3.6 Insamling av material/information

Primär- och sekundärdata är två olika typer information som används vid insamling av information till vetenskapliga studier. När information tas emot för första gången från källan genom upplysningar från personer kallas det primärdata. Medan sekundärdata är information insamlad av andra i annat syfte där upplysningarna inte kommer direkt från källan enligt Jacobsen (2002). I denna studie har de olika typerna av informationsinsamling använts. Primärdata har insamlats i form av intervjuer från respondenterna. Medan sekundärdata har införskaffats i form av litteratur och artiklar som insamlats i annat syfte. Det är med utgångspunkt i sekundärdata som lett fram till utformningen och insamlingen av primärdata.

För att samla in primärdata har kvalitativa intervjuer genomförts i linje med studiens syfte. Valet av att genomföra kvalitativa intervjuer är i enlighet med vad Solvang & Holme (1997) skriver att de ska öka betydelsen av information och vara grund för mer fylliga uppfattningar till studiens undersökning. Intervjuerna genomfördes som en semi-strukturerad intervju med frågor som ställdes under vissa teman i enlighet med Bryman & Bell (2013). Fördelarna med denna typ är att det finns en flexibilitet i hur frågorna ställs samt variation i frågornas ordningsföljd (Bryman & Bell, 2013). Detta upplevdes mer levande intervjuer. Nackdelarna var dock att materialet blev lite svårare att analysera.

3.7 Urval

Valet av respondenter inte har skett planlöst utan utifrån medvetet formulerade kriterier (Solvang & Holme, 1997). De uppsatta kriterierna var:

- Har kunskap om och arbetar inom Familjen Helsingborg
- Är involverade i något nätverk eller målområde inom Familjen Helsingborg

Vid valet av respondenter utifrån uppsatta kriterier ledde därför fram till Familjen Helsingborgs nyckelintressenter. Dessa nyckelintressenter är utplacerade och

representerar olika kommuner som i sin tur representerar övriga från sin kommun inom sitt målområde eller nätverk. Det är dessa personer från kommunerna som är den sammanhållande länken i samarbetet Familjen Helsingborg och är därför passande för att besvara studiens frågeställning i linje med syftet.

Första kontakten togs genom att besöka Familjen Helsingborgs kontor där personalen i receptionen hjälpte till med kontakt. Under besöket samtalades de med en person vid Sekretariatet som har en koordinerande roll och bred och djup insikt i Familjen Helsingborg. Under detta besök blev det en genomgång av Familjen Helsingborg och överenskommelse om kontakt framöver. Vid ett senare tillfälle togs kontakt igen via telefon där de bokades in en mer strukturerad intervju med anledning av att denna person har en koordinerande roll och därmed mycket kunskap om Familjen Helsingborg för att besvara studiens frågeställning. På så vis blev denna person både informant och respondent till studien. Samma kontakt tillfrågades om förslag för intervjuer av andra inom Familjen Helsingborg i andra kommuner. Via mail mottogs olika förslag på intervjupersoner inom olika områden och olika kommuner och är på så sätt likt den metod som Alvesson (2011) kallar snöbollsurval. Att bli rekommenderad till intervju från en person som är väl insatt i Familjen Helsingborg genom sin koordinerande roll upplevdes som positivt då de tillfrågade hade viljan att medverka i studien trots att det är väldigt upptagna människor. Studiens urval har också inslag av vad Bryman & Bell (2013) kallar Bekvämlighetsurval eftersom vi accepterade de intervjupersoner som rekommenderades. Nackdelen är att resultaten inte kan generaliseras (Bryman & Bell, 2013).

Presentation av intervjupersoner

Jan-Inge Hansson är sekretariatschef i Helsingborg. Sekretariatet har ansvar för intern service genom att koordinera och administrera styrelsens, kommundirektörsgruppens, nätverkens samt de olika samverkansprojektens arbete.

Åsa Lundqvist Peyron är Näringslivschef i Höganäs kommun och är ansvarig för nätverken inom målområde 2, Näringsliv samt för nätverken för näringslivs- och turistchefer. Åsa höll även i arbetet med varumärket Helsingborg vid starten 2012 för näringslivs- och destinationsfrågor.

Simon Randahl har befattning infrastrukturstrateg och är ansvarig för infrastrukturnätverket, som är ett stort och viktigt nätverk inom Familjen Helsingborg som tillhör målområde 1 i verksamhetsplanen. Simon arbetar som samordnare för ett par nätverk och arbetar för en del frågor inom Familjen Helsingborg. Är även delaktig i kollektivfrågor.

Dragan Kostic arbetar som EU/Mångfaldssamordnare i Ängelholms kommun. Har på så vis kunskap om samarbetet inom mångfaldsnätverket. Dragan har tidigare arbetat med liknande frågor i Landskrona.

Bengt Fellbe arbetar som näringslivssamordnare i Bjuvs Kommun. Har representerat Bjuvs kommun i samarbetet i Nordvästra Skåne genom åren och är nu representant för Familjen Helsingborg.

Jonas Esbjörnsson är ledande politiker i Landskrona stad. Med bland annat uppdrag är kommunalråd för oppositionen i Landskrona och är styrelseledamot i Familjen Helsingborg vars samarbete leds av styrelsen.

Översikt Intervjuer			
Namn	Befattning	Kommun	Intervjulängd
Jan-Inge Hansson	Sekretariatschef	Helsingborg	60min
Åsa Lundqvist Peyron	Näringslivschef	Höganäs	55min
Simon Randahl	Infrastrukturstrateg	Helsingborg	50min
Dragan Kostic	Mångfaldssamordnare	Ängelholm	50min
Jonas Esbjörnsson	Styrelseledamot	Landskrona	60min
Bengt Fellbe	Näringslivssamordnare	Bjuv	25min

3.8 Genomförande

Inför intervjuerna informerades samtliga respondenter om studiens syfte samt hur studien skulle användas via mail och mottog svar om accept och samtycke att genomföra intervjuer inom ramen för studiens syfte. Samtliga intervjuer genomfördes i trevliga och avskilda lokaler på respondenternas arbetsplats som de tillhandahöll

som enligt Thomsson (2002) ger mer motiverande medverkande. De genomfördes sammanlagt sex stycken intervjuer där samtliga intervjuer genomfördes i de olika kommunerna som de representerar och arbetar i.

Inledningsvis innan intervjufrågorna ställdes presenterades upplägget och våra roller som vi intog. Information som var av betydelse för genomförandet som att deltagandet var frivilligt, att vi var intresserad av deras erfarenhet i praktiken samt förfrågan om inspelning av intervjun och att syftet var att underlätta analysen och för att återge resultatet på ett korrekt sätt. Under intervjun intog vi olika roller varav en av oss var huvudansvarig medan den andra utav oss antecknade och var bered med kompletterande frågor vid behov och där det passade.

Frågorna som ställdes inledningsvis var av enklare karaktär medan frågor kring bakgrund i syfte att skapa en inbjudande atmosfär. Medan frågor som kräver längre svar ställdes senare i intervjun. Intervjuerna som genomfördes var mellan 25min-60min. Olika teman har varit styrande vid utformningen av intervjufrågorna. Samtliga intervjuer fick vi samtycke till att spela in vilket också gjordes från två mobiltelefoner med ett program som kunde spela in samtal, för att säkra upp om tekniken inte skulle fungera. Dessa placerades på bordet men upplevdes inte som störande. Thomsson (2002) skriver inspelning kan ibland ha negativa effekter på svaren som respondenterna ger då det kan upplevas obehagligt att bli en inspelad. Vi har dock inte upplevt att de påverkat intervjun.

3.9 Tillvägagångssätt vid bearbetning och analys

Totalt genomfördes sex intervjuer med representanter ifrån olika kommuner som arbetar inom samarbetet med Familjen Helsingborg. Samtliga intervjuer med en samtalslängd mellan 25min-60min där samtliga intervjuer har bearbetats och använts till analys för att kunna besvara studiens frågeställning. Större delen av antalet inspelade intervjuer transkriberades ordagrant. Jacobsen (2002) menar att de inspelade intervjuerna blir lättare att hantera och bearbeta, annars måste man spola fram och tillbaka för att få mening i innehållet och menar samtidigt att det är påfrestande och tidskrävande. Dock har vi inte transkriberat de två senaste intervjuerna i sin helhet utan endast de delar som ansågs vara relevanta för analys. De

senare intervjuerna var lättare att sortera bort information som inte föll inom studiens ramar. Utifrån de transkriberade intervjuerna kunde de empiriska materialen sammanställas för att analyseras.

Analysprocessen inleddes med att vi enskilt lyssnade igenom samtliga intervjuer för att fånga känslan i samtliga intervjuer. Därefter gick vi igenom de sammanställda intervjuerna för att kategorisera detta. Studiens problemställning har varit utgångspunkt och styrkt analysen och hjälper även till att sälla bort rådata som inte är relevant (Andersson, 1998). Utifrån ett antal kategorier som var framträdande i det insamlade materialet kunde sorteras och kategoriseras med utgångspunkt i studiens teoretiska referensram. Detta har sedan använts för att analysera och tolka för att förstå intervjupersonernas verklighet i överensstämmelse med vad Andersson (1998) skriver om tolkning. Citat är något som används rikligt i studiens analysdel för att stödja analys och tolkning.

3.10 Metodreflektion

Genom att använda kvalitativ forskningsansats bestående utav intervjuer är ett förfaringsätt som är resurs- och tidskrävande både vid insamling och analys av det empiriska materialet. För studien innebär det en intensifiering genom att begränsa antalet respondenter vid genomförande av intervjuer, vilket Jacobson (2002) menar är att fördra. Att respondenter varit få till antalet inom olika områden på olika sätt kan ha haft inverkan på studiens resultat på olika sätt. Resultatet blir därför inte lika styrkt som det blivit med ett större antal respondenter. På grund av en del av respondenternas expertis och centrala position i regionen kunde de tala för hela regionen istället för på mindre kommunerna som endast såg samarbetet från deras egen kommuns perspektiv. Vi ansåg att de centrala intervjupersonernas synpunkter har vägt så pass tungt att det kan kompensera det få antalet respondenter..

Genom att de svar vi fått har varit utifrån deras perspektiv utifrån sitt specifika område vilket visat sig att de arbetar på olika sätt vilket varit svårt att få grepp om. För att få bättre grepp hade det varit bra med flera intervjuer inom respektive område.

Samtliga respondenter som intervjuades kände inte till vilka som mer ingick i studien. Däremot var det något många respondenter var nyfikna och frågade om vid mötet när intervjuerna skulle genomföras. De fick svar på frågan men kände inte till varandra. Eftersom antalet i studien är få kan även detta påverkat svaren i form av försiktighet, särskilt i frågor som hade en kritisk karaktär.

Genom att de respondenter som ingick i studien deltog genom att ha blivit rekommenderade av någon annan likt vad vi tidigare tagit upp enligt vad Alvessons (2011) kallar snöbollsurval. Att denna person som rekommenderade innehar en central roll som spindeln i nätet i Familjen Helsingborg kan ha haft inverkan på de tillfrågade och intervjuade respondenterna. Detta kan ha påverkat studiens resultat i en viss riktning där det finns en hög optimism kring frågor om Familjen Helsingborg. Att respondenterna blivit rekommenderade av en central person inom Familjen Helsingborg kan innebära att de känt sig utvalda och fått en känsla av att de ska representera och sälja in samarbetet Familjen Helsingborg.

Resultatet kan även ha påverkats utifrån valt angreppssätt, studien är av deduktiv karaktär med inslag av induktiv ansats. Nackdelen med denna metod beskriver Jacobsen (2013) som att det finns en risk att viktig information förbises då man enbart letar efter relevant information som är i linje med teorin. Detta har vi försökt att vara uppmärksamma under intervjuerna ända vara uppmärksam för ny information dock i begränsad form.

Vårt val att genomföra intervjuer kan ha varit en begränsning eftersom de blir respondenternas subjektiva upplevelse kring samarbetet Familjen Helsingborg. Andersson (1998) menar att observationer är ett passande komplement till fallstudier för att få en helhetsförståelse av de som studeras. Jacobsen (2013) menar att observationer som metod bidrar till att bättre uppmärksamma vad de faktiskt gör och inte enbart vad som sägs. Utifrån ovanstående reflektion hade det varit intressant att delta på möten som styrelsen har men även möten som finns i det samarbetande nätverket om tidsramen hade tillåtit.

En avslutande reflektion som gjorts under arbetet är vår ovana att intervjua och saknar erfarenhet kring detta. Eftersom vi saknar erfarenheten så var det svårt att både

framställa och genomföra intervjun. Det kan ha lett till att en del ledande frågor ställts som påverkat svaren.

4. Empiri och analys

Under detta kapitel presenteras det empiriska materialet i form av sammanställda intervjuer och tillsammans med det utförs en analys utifrån den teoretiska referensram som valts för att besvara studiens frågeställning och syfte. Men kapitlet inleds först med en förförståelse och bakgrund för att läsaren lättare ska förstå.

4.1 Brand arkitektur

Inledningsvis när familjen Helsingborg lanserades under 2012 så var tanken att det skulle vara ett platsvarumärke som skulle användas inom turism och näringslivet. Då benämndes fortfarande regionen med namnet Skåne Nordväst. Flera respondenter berättar att detta platsvarumärke har utvecklats till ett mer omfattande samarbete inom regionen Familjen Helsingborg inom olika områden. Detta beskrivs utifrån en av respondenterna som berättar att allting går numera under Familjen Helsingborgs varumärke:

“Från början var det ju tänkt att det skulle vara ett platsvarumärke men idag har man ju bytt namn på allting. Nu heter ju allting familjen Helsingborg och då ingår ju samarbeten kring skolan och biblioteken och näringsliv och så, så kanske har det tappat sin platsvarumärkeskänsla, att det är mer som ett samarbete idag än vad det var tänkt från början.“ – Åsa

Hankinson (2004) menar att ett varumärke inte bara behöver vara en kommunikatör för konsumenten, utan man kan ta det ett steg längre genom att formulera varumärket som en identitet. I fallet med Familjen Helsingborg blir detta steg väldigt tydligt, eftersom varumärket först var tänkt som ett destinationsvarumärke. Destinationsvarumärken är något som förekommer inom framförallt turism och är marknadsföring för att locka till sig turister (Hankinson, 2009). Familjen Helsingborg höjde varumärket till en högre nivå när de lyfte det från att bara vara ett destinationsvarumärke för regionen till att istället bli en ny identitet som präglar hela regionen. Denna mer holistiska syn på varumärket förespråkas även av Hanna & Rowley (2011).

Åsa berättar sedan hur detta är ett tecken som visar på att varumärket Familjen Helsingborg har uppnått en mognad med samarbetet internt inom Familjen Helsingborg och utvecklats och stretchas och breddats ut inom Familjen.

Detta berör samarbetets brand arkitektur. Vi kan tolka detta som att Familjen Helsingborg gick från att vara ett destinationsvarumärke till ett paraplyvarumärke (Dooley & Bowie, 2005) som ska täcka in de elva kommuner som finns i samarbetet. Vad gäller strategin som Familjen Helsingborg har valt att följa faller samarbetet tydligt in på "endorsement brand strategy". De elva kommunerna agerar som sub-brands, vilka är sammanlänkade genom varumärket Familjen Helsingborg. Men trots att de är sammanlänkade så är kommunerna inte knutna tillräckligt mycket så att kommunens eget varumärke ska spädas ut. Detta beskriver Jan-Inge enligt följande:

"En utmaning var ju klart att vad hände med de enskilda kommunernas identitet. Skulle den bara försvinna? Nej, motmedlet mot det är ju att ni är ju precis som innan; Ni använder Bjuv när ni vill vara Bjuv. Så att därför så tyckte man att det är enbart när vi ska förstärka varandra som vi då gör det bättre i ett större sammanhang" – Jan-Inge

Det framgår i citatet att det inte är något tvång att använda varumärket för kommunerna utan det är framför allt i större sammanhang det ska användas. Detta stärker inriktningen mot endorsement strategin då det stora varumärket endast är tillräckligt starkt för att kunna förmedla mer generella värden som trovärdighet, rykte och kvalitet, samtidigt som sub-brand har en stark identitet i sig själva.

Men trots att samarbetet liknar endorsement strategi så behöver det inte vara definitivt att det alltid är så. En viktig ingrediens för detta samarbete är frivilligheten att använda varumärket Familjen Helsingborg. Det innebär att strategierna kan variera från fall till fall. När kommunerna ska "förstärka varandra" i ett "större sammanhang" så under denna situation kommer det vara en branded house strategi, eftersom ett varumärke får den dominant rollen och används för att täcka de andra mindre varumärkena eller identiteter. Simon bekräftar det i citatet:

“Det är upp till varje kommun i sig att använda varumärket i sig, men eftersom infrastruktur är ett så pass stort område så det företräds ofta som Familjen Helsingborg. Då för man fram det stora konsensus som vi har. Men när man går in på lite mer detaljerade frågor så blir det mer kommun-specifikt.”

- Simon

En annan svårighet att identifiera brand arkitektur är hur kommunerna använder det individuellt. Vissa kommuner kanske får mer värde under ett varumärke än andra och vill därför utnyttja det mer. Beskrivs av Åsa:

”ja, och det vet jag tex att Örkelljunga sa att det är en fördel för oss när vi rekryterar människor att ha familjen Helsingborg loggan med därför att Helsingborg vet alla vad det ligger och det står för detta och detta. Men Örkelljunga kanske man inte vet var det är.” - Åsa

I citatet ser vi ett exempel på en kommun som får väldigt mycket värde av att bli associerade med ett större och ett mer känt varumärke. Detta tyder på att branded house strategi inte bara behöver finnas i större sammanhang utan även på kommunnivå så kan även vissa kommuner luta mer åt en viss strategi än andra. Beskrivs av Åsa i följande text:

“Höganäs ett ganska starkt varumärke i sig själv, Höganäs Kullabygden, men sedan ibland är det kanske inte jätteintressant att vara familjen Helsingborg men i de flesta fallen vill vi vara Höganäs kommun eller Höganäs Kullabygden och inte hänga på familjen Helsingborg. Men för mig som jobbar med näringslivsfrågor, jag jobbar ju jättemycket med familjen Helsingborg i turistsammanhang och på business region.” – Åsa

När en kommun inom Familjen Helsingborg har ett starkt varumärke i sig själv så är det gärna så det egna varumärket den vill framhäva. Relationen i en sådan brand arkitektur blir därmed mer av en “house of brand” strategi, då sub-brand agerar självständigt under paraplyvarumärket. Frivilligheten att använda varumärket Familjen Helsingborg gör att varje kommun fortfarande kan differentiera sig. Detta

leder till att ansvaret från Familjen Helsingborg att vara den ledande kraften i princip är borta när en kommun väljer att inte använda varumärket i en viss situation.

4.2 Intressent management

Familjen Helsingborg består av en styrelse där alla elva kommunerna har två ordföranden som representanter. Dessa representanter är kommunens ordförande, alltså den ledande politikern, och även den ledande politikern i oppositionsrådet. Eftersom varje kommun har två representanter blir det 22 som kommer till styrelsen.

Hanna & Rowley (2011) menar hur Intressenter ska inte bara identifieras, utan de ska kommuniceras med och deras intressen lyftas fram. I Familjen Helsingborgs fall har intressenterna lyfts fram till styrelsen där alla representerar sin kommun. Kommunerna är Helsingborgs primära intressenter då de formellt bundna till samarbetet och har ekonomiskt inflytande över organisationen (Savage et al, 1991). Därmed avgränsar vi oss från att behandla sekundära intressenter då det är kommuner som är av intresse i denna uppsats. Familjen Helsingborg har använt sig av en adjungering, alltså representera varje viktig intressent i styrelsen, vilket ger kommunerna en inflytelserik ställning i samarbetet (Rhenman 1964).

Inom Familjen Helsingborg sker själva beslutsprocessen gemensamt i styrelsen. Man röstar inte på olika förslag utan man processar fram frågor som alla känner att de tror på och kan gå igenom. I besluten ska det finnas en tydlig vinst för merparten sett under lång tid. Detta innebär att de kommunspecifika projekten stannar i kommunen, och till styrelsen i Familjen Helsingborg tar man med sig de större projekten som stärker varumärket Familjen Helsingborg. Denna involveringsprocess stämmer överens med Rhenmans (1964) rätt till medbestämmande som grundar sig i den rätt en intressent har att delta, styra, bedöma, och vara med i den process som leder fram till beslutsfattande som rör organisationen. Det är samtidigt också en konfliktlösningsmetod, eftersom alla kommunerna får samma möjlighet till att göra sin röst hörd, och samma möjlighet till att processa fram lösningar som alla kan trivas med (Rhenman, 1964). Dragan i Ängelholm upplever att det finns mycket möjligheter att komma med förslag och göra sin röst hörd:

“Det är som EU i och med att den minsta medlem kan komma till parlamentet och säga ja, vi föreslår detta och detta och dem kan argumentera tillräckligt starkt då ska andra hänga med oavsett om det var Bulgarien eller Frankrike som. Visst att Frankrike har mer pondus som man kan säga att Helsingborg också har i ögonen på andra i och med att Helsingborg själv har kanske lika många invånare som vi alla andra har tillsammans.” - Dragan

Att som en mindre kommun kunna ha ökat inflytande och vara med och påverka i större sammanhang visade sig vara en viktig faktor för kommunerna i samarbetet. För de mindre kommunerna innebär samarbetet inom Familjen Helsingborg en möjlighet att kunna göra sig hörd i sammanhang som små kommuner i vanliga fall inte skulle kunna finnas med i eftersom ju större ett sammanhang är desto mindre inflytande får en enskild kommun. Ser man på Greater Copenhagen, som är ett enormt samarbete som involverar flera regioner i Köpenhamnområdet och hela Skåne, så blir det svårt att göra en enskild kommuns röst hörd:

“Vi får mycket större muskler med elva kommuner än om lilla Höganäs skulle göra vissa saker själv. Ju längre du zoomar ut från Skåne, Sverige och världen desto mindre intressant blir det med kommungränserna.” – Åsa

Det nya inflytandet som kommunerna har fått genom att ingå i Familjen Helsingborg beror enligt Rowley (1997) på att kommunerna har gått från ett nätverk med låg densitet till ett nytt nätverk med högre densitet. De elva kommunerna har blivit mer ihopkopplade och sammanlänkade under varumärket Familjen Helsingborg. Kommunikationen mellan kommunerna har därmed förbättrats och deras bettende blir mer sammansvetsat och enhetligt (Rowley, 1997). Detta resulterar i det ökade inflytande som Åsa upplever hennes kommun har fått efter ingången i samarbetet inom Familjen Helsingborg. Den ökade sammansvetsningen gör att man kan kommunicera som en enhet, vilket är målet för partnerskap inom place branding (Van Gelder, 2010). Van Gelder (2010) menar att denna nivå av samstämmighet nås när alla inom samarbetet har nått samma förståelse vad varumärket betyder och innebär, och i Familjen Helsingborgs fall, även förståelse vad samarbetet innebär för

kommunerna. Åsa säger dessutom att samarbetet har nu pågått i fem år och har mognat mer, vilket kan tolkas som om att kommunerna har landat mer i varumärket som Van Gelder (2010) menar.

Det ökade informationsutbytet som resultatet av ökad densitet kan tydligt ses inom Familjen Helsingborg, då Simon berättar hur informationsutbytet och kunskapsutbytet som flödar mellan kommunerna. Vilket ligger i linje med att när densiteten ökar, så ökar även effektiviteten i kommunikationen mellan aktörerna och informationsutbytet blir bättre (Rowley, 1997). Detta innebär att om en kommun behöver speciell kunskap för ett kommunalt projekt behöver de inte anställa den resursen, utan kommunen kan få spetskompetens från andra kommuner som har erfarenhet inom likadana projekt. Simon, Infrastrukturstrateg för Helsingborg stad, berättar hur “vissa kommuner kan luta sig på oss i vissa frågor, de kanske inte måste bygga den kompetensen eller förnya den, och inte anställa fler resurser för att jobba med det.” Detta ger en klar bild av det informationsflöde som nu finns tillgängligt inom Familjen Helsingborg genom den ökade nätverksdensiteten.

Vad gäller dimensionen centralitet (Rowley, 1997) i nätverket så finns det ingen individuell kommunal formell auktoritet, utan eftersom alla elva kommunerna sitter i styrelsen, så att alla har lika mycket formell makt, vilket innebär att det inte finns någon formell centralisering inom Familjen Helsingborg på den kommunnivån som undersökts i uppsatsen. Men Jonas Esbjörnsson i Landskrona upplever en ökande informell centralisering i Helsingborg, vilket han inte är positiv till. Men trots det är finns det ingen centralisering som uppfattas som hög enligt Rowleys (1997) artikel. Analysen om Familjen Helsingborgs centralisering skulle möjligen se annorlunda ut om externa intressenter inkluderades och inte bara kommunerna som utgör de interna intressenterna.

Hjärtat för samarbetet inom Familjen Helsingborg ligger i varumärkets verksamhetsplan. Verksamhetsplanen är en sammanställning av mycket viktiga frågor som processats under lång och tas upp under lång tid med styrelsen. I verksamhetsplanen finns det olika målområden inom bland annat infrastruktur, turism och mångfald där kommuner ansvarar för olika målområden.

“Det är ju den här verksamhetsplanen som finns. Det är ju politiskt satt och den bollar vi ju liksom, vi är ju med i processen, vi tjänstemän, och jobbar fram och sen gör ju vi vår, utifrån vår, utifrån de här politiska övergripande målen så gör ju vi vår verksamhetsplan som vi sedan bollar vi bollar jättemycket med politikerna. Så att... det är väldigt transparent och nära samarbete så att jag tycker att det fungerar bra det också.” - Åsa

Genom att målområden sätts för varje kommun ansvarar denna kommunen för dessa och ska rapportera till Familjen Helsingborg hur det går med arbetet för valt målområde. Kommunerna delar alltså på ansvaret för att göra den framtida visionen för samarbetet en verklighet (van Gelder, 2010). Rhenman (1964) säger att Involvering i problemlösningen är ett sätt att få intressenterna att känna sig trygga i att frågan löses på ett bra sätt, vilket även Åsa bekräftade i intervjun när hon beskrev hur hon känner att samarbetet för henne inom Familjen Helsingborg är väldigt transparent. Van Gelder (2010) lägger stor vikt på tillit, och hur varje organisations agenda måste läggas på bordet och inget för hållas dolt från motparten, med andra ord, att det måste vara transparent för båda parter.

Utmaningarna inom Familjen Helsingborg blir tydliga inom infrastrukturen, och Simon berättar att det ibland uppkommer intressekonflikter som kan vara utmanande att hantera:

“Vi upplever att andra hörnen har fått mer pengar. Därför har vi valt att fronta de projekt som vi vill driva. Ta detta här först, ta dessa vägarna först. Det är en utmaning att få politiken, men även tjänstemännen att förstå detta, eftersom de vägarna som vi väljer bort är kanske deras viktigaste objekt. Sen kommer jag och säger att vi ska vänta med det, det är inte helt lätt. Om vi hade sagt att vi hade velat ha alla fem direkt hade vi kanske inte lyckats.” - Simon

Det som är karaktäristiskt för gemensamt beslutsfattande vid problemlösning är förhandlingar och informationsutbyte (Rhenman, 1964). Det framgår tydligt att det sker en typ av förhandling för att nå ett konsensus som en gemensam enhetlig organisation. Simon säger att det är en process att få alla kommunerna att förstå att inte alla kan ha allt alltid, och detta resulterar i en prioritering i vissa situation. Men

sett under lång tid ska alla känna sig som vinnare. Att kunna "bli en vinnare" på lång sikt bygger på att det finns ett förtroende och en tillit bland kommunerna (Rhenman, 1964) till organisationen att det verkligen kommer att förverkligas.

Simon exemplifierar även vikten av att kunna lita på varandra inom samarbetet:

“Om jag hjälper de små kommunerna med deras vägar och projekt, gör det att när jag sen behöver dem, låt oss säga att västkustbanan är viktigt för oss, då stöttar dem de. Hjälper vi dem, så litar de på oss och backar upp oss i olika frågor. Det är att bygga ett förtroendekapital hela tiden för att svetsa ihop samarbetet.” - Simon

Van Gelder (2010) menar att tillit och uppbyggandet av förtroendekapital är viktigt för att samarbetet ska vara effektivt, och att kommunerna samlat under Familjen Helsingborg ska kunna kämpa för regionen som helhet och inte bara den enskilda kommunen. Intressenter som känner till varandras mål gällande varumärket kan hjälpa varandra nå dit (Van Gelder, 2010). Därför att det en bra process som förekommer i Familjen Helsingborg, då kommunerna lägger ut alla kort på bordet som de vill driva, för att sedan samarbetet tillsammans ska kunna hjälpas åt att förverkliga detta i tur och ordning för varje kommun.

Helsingborg har större resurser än de andra kommunerna vilket innebär att de är drivande i samarbetet. Men eftersom att Helsingborg är så pass mycket större än de andra kommunerna kan de exempelvis hålla regelbundna möten inom infrastrukturen med exempelvis Trafikverket och Skånetrafiken där de mindre kommunerna blir uteslutna eftersom de inte har tillräckligt stora frågor för att det ska ligga grund för en regelbundet samarbete. Helsingborg kan i dessa mötena representera alla de elva kommunerna i Familjen Helsingborg och kommuner kan då få sina röster hörda i forum som inte fanns tillgängliga innan. Greenwood (2007) nämner att det är mycket vanligt att en intressent är mer drivande och har mer inflytande än andra, vilket i detta fall bli Helsingborg stads kommun. Men samtidigt tar det den stödjande roll som Hanna & Rowley (2011) menar är viktig för att främja engagemang och vilja till samarbete som finns bland kommunerna. Åsa säger att samarbetet betyder mycket för

henne eftersom det ger upphov till sammanhang som hennes kommun aldrig skulle kunna finnas i utan att vara en del av Familjen Helsingborg.

Utifrån intervjuerna med kommunerna fick vi varierande uppfattningar från respondenterna om inställningen till samarbetet och varumärket Familjen Helsingborg. Simon som arbetar för Helsingborg stad var positiv till samarbetet, och passar in på Savage et als (1991) intressentkategorier som supportive-intressent. Bjuv, Höganäs och Ängelholm var också positiv till samarbetet och varumärket, tillräckligt för att också innefattas i gruppen supportive-intressenter. Dessa kommunerna var alla tillräckligt samarbetsvilliga för att inte utgöra någon risk till Familjen Helsingborg och överlag tyckte samarbetet var bra och gynnsamt.

Men Landskrona gav ett annat intryck. Landskrona har varit tydliga med att de inte vill använda varumärket och är inte övertygande om att de kan vara en del av varumärkesnamnet Familjen Helsingborg. Däremot samarbetet står de givetvis bakom, säger Jonas, men väldigt kritiskt till varumärket. Landskrona faller därmed under marginal-intressent, vilket innebär att Landskrona inte utgör ett högt hot, men samtidigt är de inte samarbetsvilliga vad gäller varumärket. Simon berättar att han inom infrastrukturen har en bra relation med Landskronas tjänstemän, och de “kan komma överens om att de inte är överens.” Savage et al (1991) menar att framför allt inom strategiska beslut ska man övervaka den marginella intressenten och agera när det visas intresse för frågor genom att öka deras stöd om det finns möjlighet. Genom en bra relation med Landskrona kan det tolkas som en slags en övervakningsprocess i enlighet med det som beskrivs i Savage et al (1991).

4.3 Brand Identitet

Varumärkesidentiteten för Familjen Helsingborg togs fram av en extern konsult. De testade olika saker som regionen är känd för och de kom fram till att det är Helsingborg som är det som är mest känt. Helsingborg är det starka varumärket, men man bestämde sig för att även lägga till det mjuka värdet “familjen” för att ge en annan ton till namnet. Namnet Familjen Helsingborg innesluter tydligt Kavaratzis & Hatchs (2012) påstående att platsvarumärken och platsidentiteter är en kombination av materiella och immateriella egenskaper. I den framtagande processen hölls det

seminarier med kommundirektörsgruppen, näringslivscheferna, turistcheferna och styrelsen. Vid skapandet av Familjen Helsingborg så har man involverat intressenter som bland annat förespråkas av Houghton & Stevens (2010), men om det är den tillräckliga mängd som krävs för att det ska inneslutas som "community-based" är svårt att säga eftersom samarbetet fortfarande är så ungt, och inte riktigt hunnit ta fart.

“Ja, då är det ju liksom att det är fokus på människor som kan leva och ha det bra, fixa service och sånt. Dom som vill ska kunna komma hit och ha en trevlig upplevelse, driva företag och få ett bra stöd. Känna sig att här är det som en familj, här kan jag få uppbackning och stöd.” - Jan-inge

Jan-Inge förklarar hur även invånarna ska identifiera sig som en familj i varumärket. De har involverat turist- och näringslivscheferna, och konsultfirman har även involverat intressenter som ska vara representativa för invånarna regionen i processen. Att invånarna har varit delaktiga i processen skapar ett varumärke som blir mer nära den bild som invånarna har av platsen. Många place brandingförsök involverar just näringsliv och turism i varumärkesprocessen, och invånarnas roll underskattas (Kavratzis, 2012). Kavratzis (2012) problematiserar hur endast involvering av de mäktigaste intressenterna kan slutligen resultera i ett varumärke som känns främmande för platsen och invånarnas platskänsla kan skakas om. Jonas i Landskrona delar inte uppfattningen att varumärket är representativt för dem:

“Landskrona har stått utanför varumärket Helsingborg därför att, vi delar inte den uppfattningen att det kan heta familjen Helsingborg i ett samarbete som är elva kommuner. Rent ut sagt tycker jag att det är ett jättedåligt namn Familjen Helsingborg. Vi har stått utanför det och gör fortfarande det. Vi marknadsför inte Landskrona som en del av Familjen Helsingborg.” - Jonas

Landskrona känner inte att Familjen Helsingborg är en identitet som de känner samstämmighet inför. Men från vad som framkommit i intervjuerna så känner de andra tio kommunerna en mer positiv inställning till Familjen Helsingborg. Men detta är sett på de stora dragen i samarbetet. Under intervjun med Simon berättade han hur infrastrukturen är väldigt sammanvävd med Familjen Helsingborg, eftersom dessa projekt är väldigt stora, men om man gick bort till stadsbyggnadsförvaltningen som

arbetar med mer kommunspezifika frågor så kunde man höra saker som att “det där med Familjen Helsingborg är ett stadsledningsprojekt, något man håller på med på rådhuset”. Simon menar att även stadsbyggnadsförvaltningen ska känna att de är en del av Familjen Helsingborg, så att vi kan vara bärare av varumärket tillsammans. Det Simon indikerar är ett participatory branding approach (Kavaratzis, 2012), som tar upp de interna intressenterna som en central del i identitetsskapandet och att platsvarumärken skapas tillsammans av alla som kommer i kontakt med dem.

I större sammanhang trycker Simon på att det viktigt att alla kommunerna kommunicerar som en identitet även om inte alla kan närvara alltid:

“Det blir oftast att det är Helsingborg som blir representerade för Familjen Helsingborg. De vi möter mest är trafikverket, region Skåne, Skånetrafiken. tex när region Skåne bjuder in till stormöte om trafikförsörjningsprogram så bjuder de in alla kommunerna. Då ska det komma en från varje kommun, men det är sällan alla kan komma. Men då trycker vi på att det är den här strategin som gäller från de som kommer från FH. Det är viktigt att vi bär budskapet tillsammans och att man säger att vad som är det viktiga för oss, vilket vi har kommit överens om här.” - Simon

Van Gelder (2010) säger att hur regionen utför affärer och har relationer med andra platser kommunicerar mycket om regionens värden och ledarskap, vilket skapar tydliga uppfattningar om regionen i allmänhetens medvetande. Simon var tydlig med att säga att man ofta agerar som språkrör för Familjen Helsingborg på dessa stormöten. Simon tillägger också att han får mycket mer tyngd i frågor som elva kommuner står bakom.

5. Avslutande kommentarer

Detta avslutande kapitel innehåller slutsatserna som tagits fram med stöd ur empiri och analys kapitlet. Här besvaras fallstudiens frågeställningar samt förslag till vidare forskning.

5.1 Slutsats

Syftet med arbetet är att förstå hur svenska regioner samordnar och involverar dess intressenter för att skapa ett platsvarumärke och hur dessa intressenter påverkar regionens varumärkesarbete. Fallstudien visade att regionen Familjen Helsingborg involverade intressenterna framförallt genom att fördela ut ansvar till dem. Regionen satte upp olika delmål, så kallade målområden inom bland annat infrastruktur, turism och mångfald, som sedan portioneras ut till kommunerna efter intresse. Målområdena fick kommunerna välja så att den fick arbeta med områden som just deras kommun kände sig intresserade av att ta hand om. På så sätt blev ansvarsfördelningen ett verktyg för involvering i regionen och varumärket. Ett annat sätt för involvering var styrelsen, där alla kommunerna hade vars en representant med lika rösträtt, där alla kommunerna, oavsett storlek, fick samma möjlighet till påverkan och ett forum till att göra sin röst hörd.

Det var intressant att undersöka hur Familjen Helsingborg hanterar intressenter i förhållande till sitt varumärkesbyggande i regionen. Det som gör varumärket Familjen Helsingborg så annorlunda och framgångsrikt i förhållande till andra liknade regioner menar respondenterna är frivilligheten att använda varumärket i de sammanhang där man vill synas som Familjen Helsingborg. Denna frivillighet till användningen av varumärket var regionen tydlig med att förmedla redan från början av samarbetet. Detta innebär att kommunerna fortfarande kan ha sina egna varumärken och marknadsföra sig som den enskilda kommunen när det passar, men även att marknadsföra sig som Familjen Helsingborg i ett annat sammanhang när det passar bättre att synas i ett större sammanhang. Detta resulterar i att när kommunerna använder Familjen Helsingborg som varumärke finns det ett genuint intresse av att verkligen förknippas med och synas som Familjen Helsingborg, vilket leder till att en kommun kan ha två starka identiteter samtidigt. Detta leder till att kommunerna inte behöver känna att deras eget varumärke tunnas ut, och inställningen till Familjen

Helsingborg blir därmed inte lika offensiv.

Det framkom under intervjuerna att andra regioner i Skåne inte har lika starka regionsamarbeten som Familjen Helsingborg har, åtminstone inte kommuner som är så samspelade och enade som de inom Familjen Helsingborg. Det som man kan lära sig av Familjen Helsingborgs framgång är att man måste se samarbetet från ett större, och framför allt längre perspektiv än bara här i nuet. Man måste komma ihåg att det är ett samarbete där man får ge och ta, och inte bara ta. Regionen gör prioriteringslistor när det gäller större projekt som ska göras inom regionen, och kommunerna känner sig så pass trygga i samarbetet att de kan stötta andra projekt som inte berör dem först med vetskapen att deras egen tur kommer att komma senare. I grunden handlar det om förtroende och tillit till regionen, till andra kommuner, och till styrelsen. Förtroende och tillit är en pågående process som först måste förtjänas, byggas upp och slutligen bibehållas samt vårdas, allt i en kontinuerligt pågående process. I intervjuerna med Jan-Inge, Simon och Bengt kom det fram att Helsingborg som störst kommun har spelat en stor roll i förtroendebyggandet och har fått ge mycket för att kunna svetsa ihop regionen på ett förtroendeingivande sätt. Andra regioner kan lära sig och ta med sig detta från Familjen Helsingborg, tankesättet att inte alltid sätta sin egen kommuns bästa först, utan att bete sig mer som en familj där alla tänker på varandra. Det är även viktigt att inte glömma bort de mindre kommunerna och ta dem för givet, utan alla måste känna att de är med på lika villkor.

Om man ska se vår undersökning utifrån vad den har inneburit för platsmarknadsföring så har den huvudsakligen kommit med ett kunskapsbidrag, och framför allt en ökad förståelse, för hur man kan hantera och involvera intressenter under en region. Kavaratzis & Hatch (2013) pratar om att det finns allt för få studier som behandlar den rent praktiska utmaningen när det gäller att samla intressenter under ett och samma varumärke, vilket vår studie nu har gett en inblick i hur det kan se ut. Hankinsons (2010) forskningsgap om hur paraplyvarumärken appliceras på regioner och hur framgångsrika de är har också börjat fyllas, åtminstone med ett steg i rätt riktning, trots att det behövs mer forskning för att se hur det kan fungera i andra länder, och andra typer av regioner. Resultaten från vår studie har inte varit banbrytande för platsmarknadsföring och platsidentitet, men tanken med studien var

från början att undersöka och öka förståelse genom att granska ett verkligt fall. Studien har dock haft en del begränsningar som kan ha påverkat resultatets trovärdighet. Familjen Helsingborg är ett ganska nytt samarbete som startade 2012, och därmed är regionen fortfarande i sin utvecklingsfas. Detta kan ha påverkat bland annat analysen av paraplyvarumärket, eftersom användningen av varumärket Familjen Helsingborg kan kanske inte riktigt har landat hos varje kommun, samtidigt som kommunerna möjligen inte har hunnit sätta sig in i och bli bekväma i den förhållandevis unga regionen, då det just nu är Helsingborg som är den drivande kommunen som håller igång samarbetet. Det hade varit spännande att undersöka Familjen Helsingborg igen i framtiden för att se hur samarbetet har landat och framförallt för att se hur frivilligheten till varumärket har fungerat. Hankinsons (2001) studie i engelska städer var en viktig milstolpe inom platsmarknadsföringen inom förståelsen om hur intressenter interagerar med platsens varumärke. Vår studie kan ses som ett komplement till Hankinsons för att förstå hur intressenterna interaktion kan se ut en regioner, och vilka skillnader det finns mellan hur städer och regioner måste arbeta med sitt varumärke för att det ska bli representativt för platsen, vilket var ett av de problem som kom upp i Hankinsons (2001) studie.

5.2 Förslag vidare forskning

Undersökningen har gett insikt i den komplexitet som förekommer i regioner som problematiserades i början av uppsatsen. I denna uppsats har vi begränsat oss till de primära aktörerna vilket blir kommunerna. Vi har därför tagit för givet att kommunernas intressenters intressenter blir representerade i kommunen när de sitter i styrelsen för Familjen Helsingborg. Vi har alltså endast undersökt hur arbetet fungerar för kommun till region, vilket är första ledet i den regionala brandingprocessen. Men man skulle kunna gå ett led till, och se hur kommunernas intressenter, de sekundära, representeras i kommunen för att de sedan ska representeras i regionen.

6. Referenslista

Böcker

Anholt, Simon (2010). *Places; identity, Image and Reputation*. Palgrave Macmillan.

Alvesson, Mats (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Andersson, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Houghton, J. & Stevens, A (2011). *City Branding and Stakeholder Engagement*. In K. Dinnie (Red.) *City Branding* (p. 45-52). New York: PALGRAVE MACMILLAN

Holme, Idar, Magne & Solvang, Bernt, Krohn (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

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

Rhenman, Eric, (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: Nordstedts

Thomsson, Helené (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Van Gelder, S. (2011). *City brand partnerships*. K. Dinnie (Red.), *City Branding* (s.36-43). New York: Palgrave Macmillan

Artiklar

Ashworth, G.J. & Kavaratzis, M. (2006), City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?, *Place branding Vol. 2, No 3, pp. 183–194*

- Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742. doi:10.1016/s0160-7383(01)00080-9
- Cerda-Bertomeu, Maria.J. & Sarabia-Sanchez, Francisco.J. (2016). Stakeholders' perceptions of place branding and the role of the public sector: An exploratory analysis, *Place Branding and Public Diplomacy Vol. 12, no.4, pp. 299–313*
- Dooley, Gregory. & Bowie, David. (2005) Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio, *Place Branding Vol. 1, No 4, pp. 402–419*
- Freeman, R. Edward & Reed, David L., (1983) Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review, Spring 83, Vol. 25 Issue 3, p88, 19p*
- Greenwood, Michelle (2007) Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics 74:315–327*
- Hanna, Sonya & Rowley, Jennifer. (2011) Towards a strategic place brand-management model, *Journal of Marketing Management Vol. 27, pp. 458–476*
- Hankinsson, Graham. (2001) Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities, *Brand management vol.9 no.2 pp.127-142*
- Hankinsson, Graham. (2004) Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands, *Journal of Vacation Marketing Vol. 10 No. 2, pp. 109–121,*
- Hankinsson; Graham (2010), Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners, *Place Branding and Public Diplomacy Vol. 6 No 4, pp 300–315*
- Hankinsson, Graham (2009), destination brands: establishing a theoretical foundation, *Journal of marketing managemant, Vol. 25, No. 1-2, pp. 97-115*

Kavaratzis, Mihalis. (2009), "Cities and their brands: Lessons from corporate branding", *Place Branding and Public Diplomacy* vol. 5, No. 1, pp 26–37

Kavaratzis, Mihalis. (2004), "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", *Place Branding* vol. 1, No. 1, pp. 58–73 *Place Branding*

Kavaratzis, Mihalis. (2012), "From "necessary evil" to necessity: stakeholders' involvement in place branding", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5 Issue: 1, pp.7-19,

Kavaratzis, Mihalis. and Hatch, M.J. (2013), "The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory", *Marketing Theory*, forthcoming.

Keller, Kevin, Lane & Lehman, R, Donald. (2002) "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science* Vol. 25, No 6, pp.740-759

Klijin, EH., J Eshuis, E. Braun (2008), The influence of stakeholder involvement on effectiveness of placebranding, *Public Management Review* vol. 14 (4): 499-519

Rowley, J, Timothy. (1997), Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 887-910.

Savage, GT., Nix, T.W., Whitehead, C.W. & Blair, J.D. (1991) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No.2 p. 61-75

Elektroniska källor

Familjen Helsingborg. (2016). Om oss. Hämtad 2017-04-22 från <http://www.familjenhelsingborg.se/sv/Familjen/omoss/>

