

Kurskod: SKOK01
Termin: Vårterminen 2015
Handledare: Cecilia Cassinger
Examinator: Jörgen Eksell

Regionsvarumärket Familjen Helsingborg – ett fall av effektivisering eller institutionalisering?

JULIA ANDERSSON & CICILIA CARLSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Tack...

... vi vill först rikta ett stort tack till vår handledare Cecilia Cassinger, som har trott på oss och kommit med inspirerande tankar och konstruktiv kritik. Vi vill också rikta ett stort tack till alla de personer som har ställt upp på intervjuer, utan er hade den här studien inte kunnat genomföras. Vidare vill vi tacka våra nära och kära för att ni har haft överseende med oss under den här tiden. Då arbetet kring detta examensarbete har utförts till lika stora delar av oss båda vill vi slutligen även tacka varandra för exemplariskt samarbete, trots avståndet mellan oss, och för det tålamod som har visats åt båda håll.

Helsingborg och Lycksele, 2015-05-23

Cicilia och Julia

Abstract

Place branding is becoming more common in Sweden and in the rest of the world, however, is it an effective strategy or mainly a part of the quest for development that impregnates the modern society? In this study we have aimed to emphasize the opinions which business actors have about their regional brand, Familjen Helsingborg. We have neither intended to find out if regional branding is the best way to market a region, nor judge the regional brand that we are studying. In our interpretation of the business actors' thoughts we have instead aimed to create an understanding of how regional brands can be understood and explained through a neo-institutional perspective. The empirical data gathered through interviews have been analyzed through theories such as neo-institutionalism, isomorphism, translation and identity procreation. Our results indicate that regional brands have indeed become institutionalized. Partly due to the surrounding institutional incentives and the region's own wish to appear legitimate and modern. The results also indicate that regions branding techniques can be seen as a translation of how companies work strategically to improve their identity and competitiveness. The translation appear being a problematic process regarding creating a uniform identity and image. There are many target groups and stakeholders to consider, as regions in several ways are complex.

Keywords: place branding, regional branding, translation, institutionalization, neo-institutionalism, isomorphism, identity, image

Sammanfattning

Platsvarumärken blir allt mer vanliga i såväl Sverige som resten av världen, men frågan är om det är en effektiv strategi eller främst följer den strävan efter utveckling som genomsyrar dagens samhälle? I den här studien har vi försökt att lyfta fram näringslivsaktörers uppfattningar om sin regions varumärke, Familjen Helsingborg. Vi har i studien dock inte ämnat ta reda på huruvida regionsvarumärken är rätt sätt att marknadsföra en region på, eller bedöma den valda regionens varumärkesarbete. I tolkningen av aktörernas tankar har vi i stället syftet att undersöka hur regionsvarumärken kan förklaras och förstås utifrån ett nyinstitutionalistiskt perspektiv. Det empiriska material vi har samlat in genom intervjuer har analyserats utifrån teorier om nyinstitutionalism, isomorfism och översättning, samt identitetsskapande teorier. Det resultat vi har fått fram i analysen visar på att regionsvarumärken har institutionaliserats. Det kan kopplas både till omgivande institutionella drivkrafter och regionens egen önskan att framstå som legitim och modern. Resultatet visar också att regioners varumärkesbyggande tekniker kan ses som en översättning av hur företag arbetar med varumärken för att stärka sin identitet och konkurrenskraft. Översättningen visar sig vara en problematisk process vad gäller att skapa en enhetlig identitet och image. Då regioner på många sätt är komplexa finns det många mål- och intressentgrupper att ta hänsyn till.

Nyckelord: platsvarumärke, regionsvarumärke, översättning, institutionalisering, nyinstitutionalism, isomorfism, identitet, image

Antal tecken (inkl. blanksteg): 106 379

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1 Inledning	6
1.1 Problemformulering.....	7
1.2 Ett nyinstitutionellt perspektiv på platsvarumärkeskommunikation	8
1.3 Syfte och frågeställning	9
1.4 Avgränsning.....	9
1.5 Disposition.....	10
2 Tidigare forskning	11
2.1 Institutionalism och nyinstitutionell forskning om strategisk kommunikation	11
2.2 Platsvarumärken	12
2.3 Sammanfattning av tidigare forskning	13
3 Teoretiska referensramar	15
3.1 Nyinstitutionell teori.....	15
3.2 Isomorfism och mimetik.....	17
3.3 Översättning.....	19
3.3.1 Översättningsmodellen	19
3.3.2 Imitation och redigering.....	21
3.4 Kommunikationsmodeller	23
3.4.1 Transmissionsmodellen.....	23
3.4.2 Meningsskapande kommunikation	24
3.5 Image och identitet	24
4 Metod och material	26
4.1 Vetenskapliga ansatser	26
4.2 Urval	27
4.3 Datainsamling.....	28
4.4 Metodreflektion	29
4.5 Analysmetod.....	31
5 Analys	32
5.1 Regioners utgångspunkt	32
5.2 Komplexiteten i Familjen Helsingborg	33

5.3 Nyinstitutionella drivkrafter	36
5.3.1 Omgivningens förväntningar	36
5.3.2 Isomorfa drivkrafter	39
5.4 Översättning av en idé	40
5.4.1 Att översätta ett regionsvarumärke	40
5.4.2 Översättningsmekanismer	43
5.5 Påverkan på identitet och image	45
5.5.1 Namnets betydelse	48
5.6 Samhällstrender	50
6 Diskussion och slutsatser	52
6.1 Förslag på vidare forskning	54
7 Referensförteckning	55
BILAGA 1: Intervjuguide 1 – företagare i regionen	59
BILAGA 2: Intervjuguide 2 - aktörer inom organisationen Familjen Helsingborg.....	60
BILAGA 3: E-postfrågor.....	61
BILAGA 4: Kodningsschema över informanter	62

1 Inledning

I det inledande kapitlet introduceras bakgrunden till ämnesområdet platsvarumärke som strategisk kommunikation, följt av en problematisering av ämnet. Därefter redogör vi för syftet och de frågeställningar som ligger till grund för studien, samt dess avgränsning.

Jorden är uppdelad i 7 världsdelar och 246 nationer. Sverige är vidare uppdelat i 10 regioner och 290 kommuner. Det som samtliga enheter har gemensamt är att de kan definieras som platser. Det som också är gemensamt är att alla dessa platser har ett stort intresse i att locka besökare, evenemang, invånare, investeringar och företagsetableringar. De gemensamma intressena gör att en konkurrens mellan platserna går att identifiera (Anholt, 2010; Messely, Dessein & Lauwers, 2010).

Varumärkets tid som endast ett begrepp för namn, symboler och tecken för att identifiera produkter och tjänster är sedan länge över och idag marknadsförs även nationer, regioner och städer med hjälp av varumärkesbyggande tekniker (Anholt, 2010; van Ham, 2008; Freire, 2005; Lagendijk, 2007; Messely et al., 2010; Hospers; 2004). Platsvarumärke är ett paraplybegrepp för främst nationsvarumärke, regionsvarumärke och stadsvarumärke (Messely et al., 2010; Hanna & Rowley, 2007). Paralleller mellan platser och produkter som varumärken kan dras långt tillbaka i tiden, då platser sedan länge har arbetat med att attrahera företag, besökare, investerare med mera (Anholt, 2010; Kavatzis & Ashworth, 2005). Dock har platsvarumärke som begrepp först på senare tid fått en allt mer inflytelserik och avgörande betydelse runtom i världen på grund av globaliseringen som har medfört en ökad konkurrens (Hanna & Rowley, 2007; Paasi, 2003). Inte minst är arbetet med platser som varumärken synligt i Sverige, där kommuner och regioner under senare år har börjat arbeta mer med sina egna platsvarumärken. Ett regionsvarumärke är enligt Messely et al. (2010, s. 20) “(...) aimed at creating a more distinctive image or reputation, which helps to increase regional competitiveness”. I denna studie är det detta vi utgår ifrån då vi använder oss av termen regionsvarumärke. En regions identitet kan därmed enligt Messely et al. (2010)

användas som ett verktyg för att marknadsföra en region och differentiera den från andra regioner.

1.1 Problemformulering

Idag tas det för givet att företag profilerar sig genom varumärken, men det blir allt vanligare att även platser marknadsför sig genom varumärkesbyggande tekniker och skapar platsvarumärken. Detta eftersom platser konkurrerar med varandra i allt större utsträckning, vilket skapar ett behov för platser att synas (Messely et al., 2010; Hospers, 2004; Hanna & Rowley, 2007). Platser definieras här som geografiska områden, såsom nationer, städer, kommuner och regioner. Att jobba med sitt varumärke har således kommit att bli viktigt för att skapa en stark identitet och ett värde i relationen mellan en plats och individer (van Ham, 2008). Vissa studier pekar på att den här utvecklingen för platser är en naturlig del av samhällets utveckling och något som skapas av samhällsstrukturer (Anholt, 2010; Freire, 2005). I andra studier förhåller sig forskare mer kritiska till utvecklingen (Zenker & Seigis, 2012; Freire, 2007).

Kritiken handlar främst om att platser inte anpassar de varumärkesbyggande teknikerna efter de egna förutsättningarna utan mer eller mindre kopierar konceptet om företags- och produktvarumärken (Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2009; Freire, 2007). Det medför svårigheter vad gäller möjligheten att skapa en stark identitet, en viktig del för regioner (Paasi, 2003). De argument som styrker de kritiska åsikterna är för det första svårigheten att hantera och involvera de interna aktörerna på en plats. I forskning om platsvarumärken berörs vikten av att de interna aktörerna på en plats är med och aktivt skapar varumärket, för att stärka platsens identitet utåt sett (Freire, 2007; Zenker & Seigis, 2012; Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013). Särskilt viktiga bland de interna aktörerna anser vi att näringslivsaktörer är, eftersom de är direkt kopplade till de mål som regioner ofta har med varumärkesstrategierna, mål som en ökad tillväxt och företagsetablering.

För det andra anses platser vara komplexa. Tidigare belystes vikten av att de interna aktörerna är delaktiga i skapandet av platsvarumärke. I kommuner där varumärket ägs av politiker finns också en mängd andra aktörer med olika egenintressen som tillsammans ska skapa platsvarumärket. Bara bland näringslivsaktörerna finns många olika intressenter och intresseområden. Detta medför en komplexitet som inte

anses vara jämförbar med den i företags- och produktvarumärken (Freire, 2007; Kavartzis & Hatch, 2013; Kavartzis, 2009). I den forskning som finns om platsvarumärken för regioner anses komplexiteten som särskilt problematisk, då regioner i regel består av flera olika platser (Anholt refererad i Andersson, 2007). Komplexiteten i platsens uppbyggnad innebär vidare en svårighet i att identifiera vilka aktörer som är sändare och vilka som är mottagare, vilket ytterligare försvårar arbetet med att skapa en stark identitet (Paasi, 2003).

Trots att de här problemområdena har identifierats så har tidigare forskning huvudsakligen riktat sig mot praktiker och fokuserat på hur de varumärkesbyggande teknikerna bör användas för att skapa platsvarumärken. Vi upplever att det saknas forskning om hur de interna samhällsaktörerna förhåller sig till den här utvecklingen. De anses som viktiga för varumärkets skapande och platsens upprätthållande av en stark identitet, men det har inte forskats tillräckligt om hur betydelsefullt de här aktörerna själva upplever varumärkesskapandet. Vidare saknar vi ett fokus på vilka drivkrafter som ligger bakom den här typen av marknadsföringsstrategi och varför utvecklingen faktiskt sker. Bristerna i forskningen menar vi kan ifrågasätta effektiviteten i att använda varumärkesbyggande tekniker för platser. Att anamma ett koncept handlar i många fall om institutionalisering snarare än effektivisering (DiMaggio & Powell, 1983). Vi vill därför undersöka hur regionsvarumärken kan ses ur ett nyinstitutionellt perspektiv.

1.2 Ett nyinstitutionellt perspektiv på platsvarumärkeskommunikation

Det nyinstitutionella perspektivet anses vara ett relativt nytt perspektiv inom forskningsfältet strategisk kommunikation (Zerfass, 2009). Nyinstitutionell teori pekar på att en organisatorisk förändring, i detta fall att anamma en ny kommunikationsstrategi, härleds till organisationens institutionella omvärld (Furusten, 2007). De bakomliggande orsakerna till förändringar grundas ofta i viljan hos organisationer att vara legitima och uppfattas som moderna och rationella. Orsakerna kan i slutändan också framstå som viktigare än huruvida förändringen verkligen leder till en förbättring av verksamheten eller inte (DiMaggio & Powell, 1983). Allt fler platser använder sig idag av varumärkesbyggande strategier, vilket gör att en homogenitet bland platser skapas, som i sin tur gör utvecklingen legitim. Platser som

marknadsför sig genom platsvarumärken ses idag som moderna, vilket indikerar att fler platser också kommer ta efter den här strategin. Vårt bidrag till forskningsfältet strategisk kommunikation blir att utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv se på hur regionsvarumärken används som exempel på strategisk kommunikation och hur perspektivet kan användas som förklaring till dagens utveckling.

1.3 Syfte och frågeställning

Baserat på ovanstående problemidentifiering är syftet med vår studie att undersöka hur regionsvarumärke som kommunikativ strategi blir något institutionaliserat. Vi har därför valt att ur ett nyinstitutionellt perspektiv studera ett utvalt regionsvarumärke. Det regionsvarumärke vi har valt ut är Familjen Helsingborg i nordvästra Skåne. Studiens syfte har mynnat ut i följande frågeställningar:

- Vilka nyinstitutionella mekanismer ligger bakom skapandet av ett regionsvarumärke?
- Hur upplever aktörer inom näringslivet den varumärkesbyggande processen kring regionsvarumärket och vilken roll spelar de i översättningen av varumärket?

1.4 Avgränsning

Vår studie avgränsar sig till regionsvarumärket Familjen Helsingborg i nordvästra Skåne. Familjen Helsingborg som regionsvarumärke spänner över tre huvudområden, *visit*, *business* och *living*. Vi har valt att avgränsa oss till arbetet kring *business*, det vill säga arbetet med att utveckla näringslivet och öka tillväxten. Som nämnt i problemformuleringen utgör näringslivet och dess aktörer en viktig del i en regions tillväxt, vilket gör att deras syn på regionsvarumärket blir viktig att uppmärksamma i den varumärkesbyggande processen. Näringslivsaktörer utgörs i den här studien av företagare och företagsrepresentanter i regionen samt aktörer som representerar regionsvarumärket.

1.5 Disposition

Denna uppsats fortsätter i kapitel två med att redovisa tidigare forskning inom ämnesområdena för institutionalisering och platsvarumärken. Kapitel tre redovisar det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien, följt av kapitel fyra där studiens metoder redogörs. Kapitel fem redovisar det empiriska materialet följt av en analys. I kapitel sex för vi slutligen en diskussion där vi reflekterar kring studiens resultat, samt ger förslag till fortsatt forskning.

2 Tidigare forskning

I följande kapitel presenteras tidigare forskning inom områdena institutionalism och nyinstitutionell forskning om strategisk kommunikation, samt tidigare forskning om regionsvarumärken. Syftet är att redogöra för vad som tidigare har studerats och vilket gap vi anser finns i forskningen.

2.1 Institutionalism och nyinstitutionell forskning om strategisk kommunikation

Arbetet med att ta fram och utveckla ett varumärke, oavsett om det är för en produkt, ett företag eller en region, räknas till en del av det strategiska kommunikationsarbetet i ett företag eller i en organisation. Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Verčič och Sriramesh. (2007) definierar strategisk kommunikation som en organisations medvetna användande av kommunikation för att nå uppsatta mål. Fältet strategisk kommunikation har vuxit fram genom en integrering av tidigare skilda forskningsfält och ses fortfarande som ett relativt outforskat område. Dock är det idag många organisationer världen över som har anammat den strategiska kommunikationen i praktiken (Hallahan et al., 2007; Zerfass, 2009). Zerfass (2009) ifrågasätter om den strategiska kommunikationen däremot verkligen är djupt rotad i organisationer eller bara löst kopplad till ytan. Han pekar på ett perspektiv på strategisk kommunikation som han menar ska kunna hjälpa till att reda ut detta, nämligen det institutionella perspektivet. Det är ett perspektiv som tidigare inte har varit i fokus på samma sätt i det strategiska kommunikationsfältet som i andra forskningsfält.

Kärnan i institutionell teori handlar om hur organisationer är omslutna och påverkade av sin omgivning. Institutionaliseringsprocessen kan ses som både en process och ett resultat. Sett som en process beskriver institutionalisering grundandet av och att uppnå normer och rutiner i eller mellan organisationer. Med institutionalisering som resultat menas det som är så etablerat att det inte ifrågasätts utan tas för givet (Sandhu, 2009). Meyer och Rowan (1977) menar att organisationers struktur skapas utifrån institutionella rationella myter och institutionaliserade kontexter i jakt på legitimitet. För

att få legitimitet anpassar sig organisationerna efter myterna och bidrar därmed till institutionaliseringen. DiMaggio och Powell (1983) lyfter i senare forskning upp hur organisationer inom ett visst område blir allt mer homogena och förklarar det genom institutionell isomorfism. Isomorfism förklaras som en process där en enhet i en grupp tvingas efterlikna andra enheter, som berörs av samma kontextuella villkor, för att överleva.

Enligt Tench, Verhoeven och Zerfass (2009) finns det studier som bekräftar att strategisk kommunikation på olika sätt idag verkligen är institutionaliserat. Dels finns det ett kollektivt beteendemönster hos praktiker och det finns även en institutionaliserad tankestruktur inom strategisk kommunikation. Den homogenitet som upplevs inom fältet strategisk kommunikation och som vi berör i vår inledande problematisering av studiens ämne, skulle kunna kopplas till den institutionella isomorfism som DiMaggio och Powell (1983) nämner eller till den mimetiska dimensionen av institutionalisering som Sandhu (2009) beskriver. Isomorfism och mimetik utvecklas i avsnitt 3.2.

2.2 Platsvarumärken

Ett område inom strategisk kommunikation som har kommit att bli allt mer vanligt är det strategiska arbetet med att använda varumärkesbyggande tekniker på platser, för att attrahera bland annat kapital, företag och investerare. Allt fler platser arbetar därmed med att konstruera och stärka sin varumärkesidentitet (Anholt, 2010; van Ham, 2008). Sedan Simon Anholt mer eller mindre myntade begreppet nationsvarumärke 1996 har forskningen inom området platsvarumärken blivit allt mer omfattande. Idag finns det forskare som visar på kritiska aspekter av utvecklingen, såsom Zenker och Seigis (2012) och Freire (2007). Det finns även de som menar att det är en naturlig utveckling i samhället, som mer eller mindre måste ske på grund av den globaliserade värld vi idag står inför, såsom Anholt (2010) och Freire (2005).

Freire (2005) och Anholt (2010) menar att platser både kan och bör applicera ett varumärkeskoncept då det är en del av den naturliga samhällsutvecklingen. Platsvarumärket är enligt Freire (2005) inget som har skapats av entreprenörer utan något som samhällsstrukturer har skapat naturligt. Vi kan här dra paralleller till institutionaliseringsprocesser. Freire (2007) understryker vikten av att samhällets aktörer, de interna aktörerna på platsen, aktivt måste vara med och skapa bilden av varumärket. Detta då de är en avgörande del av publikers image av platsen som helhet.

Svårigheten ligger här i att hantera och involvera alla aktörer på en plats. Andra forskare som har studerat de interna aktörernas roll i processen att skapa ett varumärke är Zenker och Seigis (2012) och Braun et al. (2013).

Geo-branding (Freire, 2005), *place branding* (Govers, 2011; Anholt, 2010; Kavartzis 2009) och *nation branding* (Anholt, 2010) är alla begrepp som används parallellt inom forskningsområdet och som beskriver ett och samma fenomen: platsen som ett varumärke. *Region branding*, i den här studien benämnt som regionsvarumärke, är ett väldigt sällan nämnt uttryck. Vi finner härmed ett gap i forskningen med fokus på regioner som varumärken och den komplexitet det innebär. Ett undantag är Andersson (2007), där regionen som berörs inkluderar diverse länder. Då regionsvarumärke är ett sällan använt begrepp kan frågan ställas vad som då faktiskt särskiljer ett stadsvarumärke med ett regionsvarumärke? Andersson (2007) nämner Anholts syn på hur en stad kan vara komplex i sig, än mer komplex blir då en region eftersom den består av flera städer, kommuner eller länder. Ytterligare litteratur som finns och som nämner regioner är Kavartzis och Ashworth (2005).

Tydligt i tidigare forskning är det fokus som läggs på att ta fram praktiska verktyg för hur arbetet med och skapandet av platsvarumärken bör ske. Dessa verktyg hämtas ofta direkt från teorier om organisationsvarumärken och produktvarumärken. Då mycket i den tidigare forskningen riktar sig mot praktiker hamnar mottagarperspektivet i skymundan. Ett fokus på mottagarperspektivet är något vi upplever saknas. Många forskare identifierar visserligen mottagaren som viktig (Kavartzis & Hatch, 2013; Kavartzis & Ashworth, 2005), men det diskuteras inte hur betydelsefullt ett platsvarumärke är för mottagaren. Den aspekten menar vi dock är viktig då mottagarna anses vara medskapare av varumärket och därmed har ett visst inflytande i skapandeprocessen av identiteten.

2.3 Sammanfattning av tidigare forskning

Sammanfattningsvis kan vi se att det finns en del forskning kring strategisk kommunikation ur ett nyinstitutionellt perspektiv men vi upplever det som ett ännu relativt utforskat område. Forskning kring strategisk kommunikation och varumärkesstrategier för platser ur ett institutionellt perspektiv har vi inte lyckats hitta. Antingen har vi inte gjort en tillräckligt omfattande sökning eller så saknas det forskning kring just det området. Oavsett vilket anser vi att detta ändå tyder på att det

finns luckor i forskningen. Vi anser därför att den här studien bidrar till forskningsfältet strategisk kommunikation och till en ökad förståelse även i det praktiska arbetet.

3 Teoretiska referensramar

I detta kapitel redovisas de teoretiska referensramar som senare kommer att användas vid analysen av det insamlade empiriska materialet. För att analysera hur platsvarumärkesföring har blivit en allt mer förekommande kommunikativ strategi ämnar vi applicera teorier som berör nyinstitutionalism, isomorfism och översättning. I den teoretiska referensramen inkluderar vi även grundläggande teorier för överföring av budskap, samt teorier om identitet och imageskapande, då identiteten är en grundläggande del i skapandet av ett regionsvarumärke.

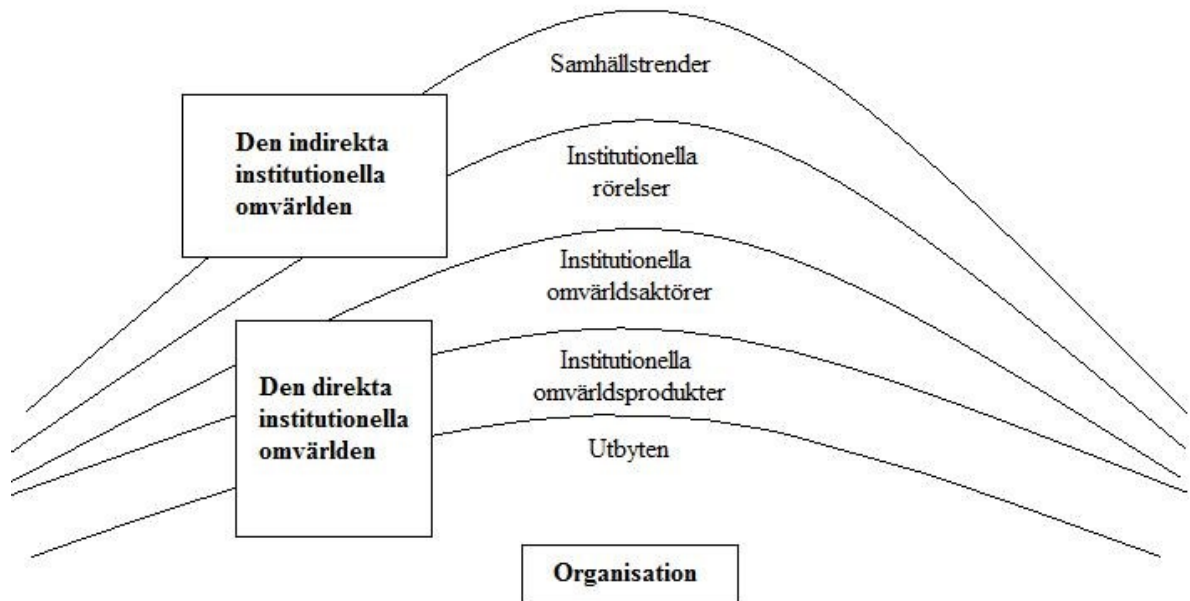
3.1 Nyinstitutionell teori

Den nyinstitutionella teorin härstammar som namnet antyder från den institutionella teorin. Institutionalism är ett perspektiv inom organisationsteori som växte fram under tidigt 1900-tal och som under 1980-talet åter fick ett uppsving och i samband med det döptes om till nyinstitutionalism (Sandhu, 2009; Selznick, 1996). En av de tidiga forskarna Selznick (1996) anser inte att skillnaden är tillräckligt stor för att en skiljelinje ska dras mellan den gamla och den nya institutionella teorin. Han medger dock att den nyinstitutionella teorin har tagit andra riktningar och att det har tillkommit andra fokus, däribland ett fokus på legitimitet. "Legitimacy is seen as an organizational 'imperative' that is both a source of inertia and a summons to justify particular forms and practices" (Selznick, 1996, s. 273). Legitimitet härleds till organisationers känslighet för den omgivande miljön och anses ligga till grund för isomorfism, ett begrepp vi kommer att utveckla i avsnitt 3.2. Begreppen nyinstitutionell teori och institutionell teori upplever vi inte alltid särskiljs i litteraturen, vi har dock valt att fortsättningsvis diskutera teorin utifrån begreppet nyinstitutionell teori.

Kärnan i nyinstitutionell teori är att en organisation påverkas av sin omgivning och miljön som den verkar i. Inom nyinstitutionell teori tittar man därför ofta på olika grupper av organisationer snarare än enskilda organisationer. Institution som begrepp anses komplext, men två karaktärsdrag som de flesta definitioner av institutioner är

överens om är följande; dels anses institutioner vara relativt stabila och bestående, dels möjliggör och begränsar de organisatoriskt beteende genom regler (Sandhu, 2009). Furusten (2007) skriver i boken *Den institutionella omvärlden* om hur organisationer ständigt förhåller sig till den omvärld de befinner sig i. Han beskriver hur den institutionella omvärlden utgörs av en uppsättning av regler som styr organisationers handlingsutrymmen genom att reglera vad som är legalt, socialt och mentalt tillåtet. Samtidigt som han redogör för hur sociala strukturer är en del av den institutionella omvärlden, påpekar han att sociala strukturer i sin tur påverkas av omgivande faktorer. Furusten vill här belysa den komplexitet som ligger bakom organisationsutveckling och problematiken med att försöka förklara förändringar som leder till organisationers utveckling enbart genom enskilda företeelser som företagsledning eller marknadskrafter.

Furusten (2007) har skapat en modell (se figur 3.1) för hur organisationer påverkas av olika typer av omvärldselement. I modellen liknas de vid olika skikt som tillsammans skapar ett påtagligt tryck på organisationen, som finns längst ner i modellen, vilket styr organisationens handlingsutrymme. Skikten delas in i den direkta och den indirekta institutionella omvärlden. Den direkta institutionella omvärlden består dels av aktörer som organisationen möter, dels av det som dessa aktörer har producerat i form av regler, tjänster och olika typer av information. Det är den omvärlden som organisationen möter i vardagen och som blir mest påtaglig. Den indirekta institutionella omvärlden består i stället av element som inte är lika uppenbara för organisationen, men som ändå har stor påverkan i organisationens utveckling (Furusten, 2007). Det för organisationen närmsta skiktet, utbyten, kan ses som "kanaler genom vilka omvärldens samlade tryck materialiseras till något påtagligt för varje enskild organisation" (Furusten, 2007, s. 23).



Figur 3.1, från Furusten (2007, s. 23).

Sammanfattningsvis redogör nyinstitutionell teori för hur organisationer agerar i enlighet med institutionella påtryckningar vid skapandet av nya roller, koncept och processer, snarare än efter individuellt beslutstagande. Institutionaliserings inom området strategisk kommunikation härleds enligt Sandhu (2009) till tre olika externa faktorer; regulativa krav, normativa antaganden och mimetik. Regulativa krav är lagar och regler som en organisation måste följa, medan normativa antaganden är förväntningar från omgivningen eller allmänheten. Den mimetiska dimensionen, som berör hur organisationer imiterar varandra, beskrivs närmare i avsnitt 3.2 nedan.

3.2 Isomorfism och mimetik

Ett av de tidiga huvudargumenten i den institutionella teorin berör rationella myter och hur de tvingar organisationer att spegla omvärldens krav för att framstå som trovärdiga och rationella (Sandhu, 2009). von Platen (2011) lyfter fram varumärkesarbete som exempel på en kommunikationsstrategi och ett koncept som existerar i många organisationer men där existensen och nyttan inte alltid kan förklaras av organisationerna själva. Att som organisation anamma ett nytt koncept utan att ha ett egentligt behov eller uttänkt syfte kan enligt institutionell teori dels handla om att imitera andra, så kallade tidiga användare, inom samma område. Det i sin tur härleds

ofta till osäkerhet inom den egna organisationen eller en tro på ökad effektivitet. Fenomenet benämns som en mimetisk dimension av institutionalisering (Sandhu, 2009). Det här pekar enligt Selznick (1996) på att organisatorisk anpassning är mer tvångsmässig än problemlösande.

En annan förklaring till förändringen och till den ökade homogeniteten bland organisationer är institutionell isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). Enligt DiMaggio och Powell (1983) finns det en typ av isomorfism som kallas institutionell isomorfism. Bakom institutionella isomorfa förändringar nämns tre olika mekanismer, vilka också kan ses som tre olika typer av institutionell isomorfism. De tre mekanismerna är huvudsakligen analytiskt kopplade och benämns följande; tvingande isomorfism, mimetisk isomorfism och normativ isomorfism. Tvingande isomorfism uppstår genom såväl formella som informella påtryckningar från intressenter eller genom kulturella förväntningar från organisationens omgivning. Det kan också handla om regulativa påtryckningar genom lagar och lagförändringar. Alla påtryckningar är dock inte fullt lika tydliga som andra, vissa är mer subtila och mindre uttryckliga.

Den mimetiska isomorfismen är istället huvudsakligen kopplad till osäkerhet inom organisationen. Oavsett om den uppstår genom otydliga mål eller är symbolisk, anses osäkerhet uppmuntra till imitation av andra. När organisationer imiterar andra organisationer handlar det ofta om att de andra organisationerna anses vara framgångsrika eller mer legitima och förändring sker utan hänsyn till huruvida imitationen medför en ökad effektivitet eller inte för den egna verksamheten.

Den tredje typen av institutionell isomorfism, normativ isomorfism, härstammar från professionalisering. Med professionalisering åsyftas här en yrkesgrupps strävan efter att definiera metoder och villkor för deras arbete, som styrmedel inom sitt område och för att skapa legitimitet. Isomorfism anses uppstå utifrån två aspekter av professionalisering, dels tilltron till akademisk utbildning och legitimeringen av utbildningsplatser, dels framväxten av nätverk i vilka nya modeller snabbt sprider sig. Något som särskilt anses uppmuntra till normativ isomorfism är filtreringen av personal. Ofta rekryteras personal från samma typ av bransch, med en viss typ av bakgrund och utbildning, vilket bidrar till en ökad homogenitet (DiMaggio & Powell, 1983).

Oavsett vilken av de tre institutionella isomorfa processerna det rör sig om, så fortskrider processen ofta utan hänsyn till en eventuell förändring i effektivitet. Detta eftersom organisationer ofta belönas på olika sätt för att de liknar andra organisationer av samma typ. Exempelvis kan likheten underlätta för organisationer att interagera och

handla med varandra, men också bidra till att de utifrån sett erkänns som legitima (DiMaggio & Powell, 1983).

3.3 Översättning

För att vi i vår studie ska kunna förklara hur det strategiska arbetet med platsvarumärkesföring har spridit sig och blivit allt mer vanligt runtom i världen redogör vi här för det så kallade översättningsperspektivet (Latour, 1986). Översättning ses som en process inom vilken nya praktiker eller moden sprids och blir institutionaliserade i olika fält vid olika tillfällen (Morris & Lancaster, 2006). Latour (1986) och Czarniawska och Joerges (1996) har olika benämningar på det som sprids från en organisation eller institution till en annan. Den förstnämnda använder sig av begreppet token och de sistnämnda av begreppet idé. Vi kommer i vår studie fortsättningsvis att använda oss av begreppet idé. Den idé som är central i vår studie är den om att arbeta med regioner som varumärken.

3.3.1 Översättningsmodellen

Latour (1986) har tagit fram en modell som han benämner översättningsmodellen (*a model of translation*). Modellen fokuserar på förändringen av idéer under spridningsprocessen. Latour (1986) menar att idéer kontinuerligt förskjuts i tid och rum på grund av att ny energi hela tiden införs av de aktörer som ingår i spridningskedjan. På så vis betraktas aktörerna som aktiva bearbetare av idéerna som sprids snarare än passiva mottagare.

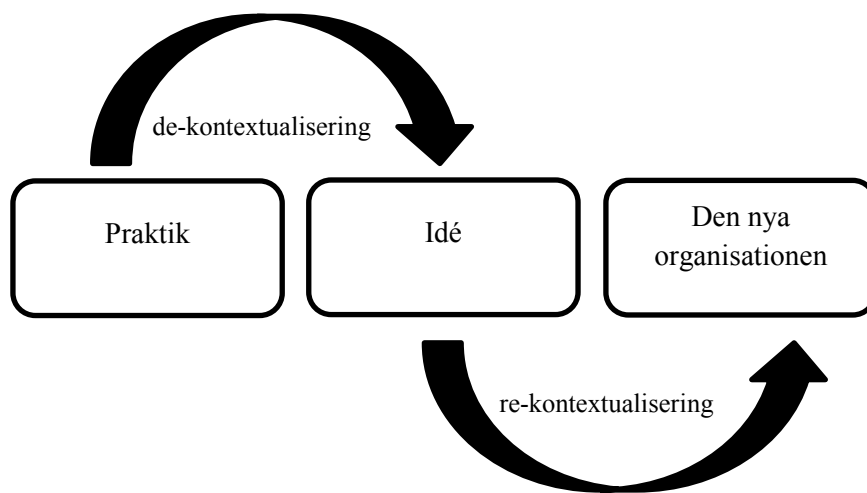
(...) the spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hand of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it.

(Latour, 1986, s. 267)

Latours översättningsmodell fångar bland annat vad chefer uppfattar att de gör i början av översättningsprocessen, nämligen bearbetar och justerar populära koncept efter vad

det ska användas till, det vill säga anpassar dem till den kontext där de ska verka (Røvik, 2000).

Røvik (2008) benämner själva översättningen av idéer för kontextualisering. Kontextualiseringen sker inte automatiskt utan aktivt och delas in i två underdelar; de-kontextualisering och re-kontextualisering (se figur 3.2). De-kontextualisering innebär att information tas från ett sammanhang och görs flyttbar. För att den sedan ska kunna re-kontextualiseras krävs det att någon kan läsa den förpackade informationen som gjorts flyttbar, till exempel en konsult.



Figur 3.2, kontextualisering, baserad på Røvik (2008).

Røvik (2000) menar att det ofta utförs en omfattande bearbetning och översättning av koncept internt i de enskilda organisationerna innan de eventuellt tas i bruk mer rutinmässigt. Ibland är det externa konsulter som tas in som stöd i översättningen, men även interna konsulter kan användas. Nackdelen med att ta in extern hjälp är att de kanske inte är tillräckligt insatta i verksamheten, vilket leder till problematiska översättningar.

Røvik (2008) tar fortsättningsvis upp fyra olika översättningsalternativ; kopiering, addering, utelämning och förändring:

Kopiering innebär precis som det låter att en idé i princip kopieras helt och hållet, vilket är väldigt enkelt för organisationer att göra.

Addering innebär att man försöker göra idén mer tydlig och mer anpassad till den nya kontexten genom att addera information som saknas eller inte tydligt framgår i originalmodellen.

Utelämnning är motsatsen till addering och innebär att man istället tar bort information som anses vara överflödigt för den nya kontexten

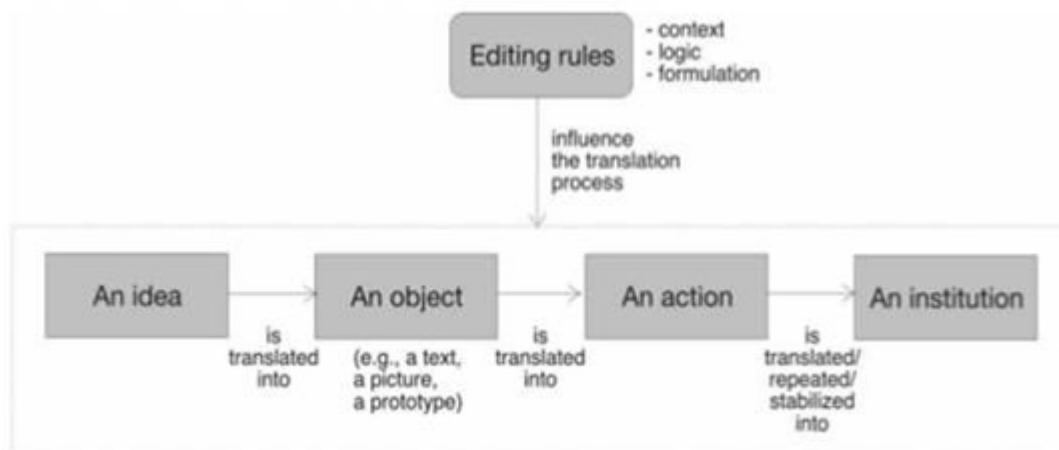
Förändring innebär att originalidén ändras radikalt och anpassas väldigt mycket till den nya organisationen. Många olika strategier kan blandas och det finns en stor frihet vid tolkning av en strategi som kan implementeras på organisationen.

Man kan se de fyra översättningsalternativen som huvudtyper, men det är viktigt att understryka att det finns ett stort antal varianter (Røvik, 2000).

3.3.2 Imitation och redigering

Sahlin och Wedlin (2008) lyfter begreppen imitation och redigering i översättningssammanhang. Imitationsprocessen menar de involverar både självidentifiering och erkännande av vad man faktiskt vill bli. De menar vidare, i enighet med Latour (1986), att idéer hela tiden översätts och även att en imitering av andra inte endast handlar om att kopiera fungerande koncept. Snarare handlar det om att även redigera och tänka innovativt kring idén. Eftersom miljön för olika organisationer skiljer sig åt kan en idé redigeras på flertalet olika sätt. Begreppet redigering innebär i denna översättningskontext att en idé formuleras mer konkret och tydligt för att kunna användas i organisationen. Vissa delar av idén imiteras helt och hållet, medan andra delar elimineras och ersätts. Det i sin tur leder till att de aktiviteter och erfarenheter som imiteras och översätts får en ny betydelse.

Czarniawska och Joerges (1996) däremot menar att det inte finns några nya idéer. En idé förändras snarare beroende på den kontext den upptas i. Idéer färdas således runt och fångas upp av aktörer i olika organisationer. Dock plockas de inte alltid upp för att användas som prototypidén, istället förändras de för att anpassa sig till den lokala plats där den fångas upp (se figur 3.3).



Figur 3.3, beskrivning av översättningsprocessen, Czarniawska och Joerges (1996).

Modellen visar hur en idé färdas genom en översättningsprocess där idén i varje steg översätts på olika sätt för att passa den lokala kontexten. En idé förhåller sig i processen även till diverse redigeringsregler som Sahlin och Wedlin (2008) presenterar närmare, nämligen kontext, logik och formulering. Redigeringsreglerna förklarar hur idéer konkretiseras till något skriftligt eller muntligt. Redigeringsregeln som berör kontext visar att en idé anammas på grund av att den har formulerats i abstrakta och generella termer som gör den attraktiv. Regeln kring idéns formulering handlar om hur man väljer att presentera idén i den organisation där den ska implementeras. Formuleringen kan därmed användas för att göra idén mer genomslagskraftig, attraktiv och omtalad. Den sista regeln handlar om logiken. En idé kan presenteras på ett sätt som gör att den framstår som legitim och rationell och därmed även uppfattas som effektiv, exempelvis genom att framställa implementeringen av idén som lösningen på ett problem inom organisationen (Sahlin & Wedlin, 2008).

Sahlin och Wedlin (2008) understryker även, precis som Latour (1986), att idéer inte sprids i ett vakuum där man ser aktörer som passiva mottagare. Istället menar de att idéer aktivt förs vidare och översätts i många olika kontexter med många olika aktörer, traditioner och institutioner. Vidare menar de att det blir svårt att jämföra olika idéer och att det inte finns några utsatta regler för hur man lyckas och inte lyckas. Det då idéer inte sprids för att de är starka, snarare blir de starka under tiden de sprids och beroende på vilka som stödjer dem.

3.4 Kommunikationsmodeller

I framtagandet av ett regionsvarumärke blir det viktigt att kommunicera ut en bild av varumärket för att omgivningen ska kunna skapa sig en förståelse för och en uppfattning av varumärket. Saknas en förståelse finns en risk att betydelsen av varumärket går förlorat. Det finns många olika perspektiv på och modeller av kommunikationsprocesser som tagits fram över åren. De mest omtalade är transmissionsmodellen och det meningsskapande perspektivet. De båda går att koppla till olika strategier inom kommunikation. Ibland avser kommunikationen att påverka och styra en grupp människor med information enligt den riktning som organisationens ledning beslutar om, även kallat övertalningsmodellen. Ibland så avser kommunikationen att påverka och styra organisationens ledning i den riktning som ligger i publikernas intresse, även kallat anpassningsmodellen (Falkheimer & Heide, 2014).

3.4.1 Transmissionsmodellen

År 1949 kom Shannon och Weavers modell för informationsteori ut. De ville med modellen se hur kommunikationskanalerna kunde användas mest effektivt och gav underlag åt utveckling av optimala överföringssystem med maximal effektivitet och ekonomi (Falkheimer, 2001; Fiske, 2011). Kritiken som finns mot kommunikationsmodellen är främst att den är för enkelriktad och inte tar hänsyn till kontexten eller eventuella tolkningar som finns hos mottagarna. Källan blir således aktiv och mottagaren passiv (Falkheimer, 2001; Fiske, 2011). Vidare förenklar modellen kommunikationens roll och får det att se ut som att sändarens meddelande är identiskt med hur mottagarna sedan uppfattar det sända meddelandet. Den synen leder till en övertro på den egna kommunikationen och dess förmåga och effektivitet (Heide, Johansson & Simonsson, 2014). Dessutom är den feedback som ges inte alltid tillräcklig för att visa om meddelandet har förståtts. Sammanfattningsvis blir transmissionsmodellen på kommunikation styrd av sändaren och saknar därmed dynamiska aspekter (Heide et al., 2014).

3.4.2 Meningsskapande kommunikation

En annan syn på kommunikation är den rituella synen, även kallat den meningsskapande synen. En viktig del av vår tillvaro är att vi kontinuerligt försöker förstå vår tillvaro och omgivning, och att vår tillvaro hela tiden ska upplevas som meningsfull (Falkheimer & Heide, 2014). Falkheimer och Heide (2014, s. 40) menar att "kommunikation mellan människor baseras på en dialogisk princip. Innebörden i kommunikationen bestäms i ett samspel mellan två deltagare (eller flera) och inte enbart hos sändaren (även om denne kan ha tolkningsföreträde)." Genom den meningsskapande synen på kommunikation ser man därmed kommunikationen som en process där bägge parter strävar efter att uppnå ömsesidig förståelse (Falkheimer & Heide, 2014).

Heide et al. (2014) lyfter fram Karl E. Weicks organisationsteori från 1969 där det bland annat framgår att organisationsmedlemmar kontinuerligt måste välja ut information som de anser är viktig och intressant som ska lyftas till omgivningen, då omgivningen befinner sig i ett hav av information. Informationen som har valts ut måste sedan tolkas så att den blir begriplig. Denna process kallas för meningsskapande och innebär vidare att det finns en koppling mellan förståelse, handling och kommunikation (Heide et al., 2014).

3.5 Image och identitet

För att skapa en förståelse för hur regionsvarumärket Familjen Helsingborg uppfattar sig själva och blir uppfattade av de interna aktörerna kommer vi i vår studie att tillämpa teorier som berör identitet och image. Att skapa en stark identitet är kärnan i processen att skapa ett regionsvarumärke (Paasi, 2003), varpå det blir viktigt att se till den komplexitet som vi tidigare har berört. Det är viktigt att understryka att begreppen identitet och image kan användas på många olika sätt och på många olika nivåer, allt från individnivå och organisationsnivå (Cornelissen, 2003) till hela platser (Kavaratzis & Hatch, 2003). Ju fler aktörer som är inblandade, desto mer komplext blir både identitets- och imageskapandet.

Identitet kan definieras på flertalet sätt beroende på sammanhanget, men de vanligaste sammanhangen är företagsidentitet och organisationsidentitet. Hatch och Schulz (1997) definierar organisationsidentitet som hur organisationens medlemmar upplever, känner och tänker om den egna organisationen. Det antas vara en kollektiv,

gemensam förståelse för organisationens värderingar och karaktäristiska. Det är den definitionen vi kommer att använda oss av i denna studie. Image är även det ett begrepp som kan definieras på många sätt. I denna studie väljer vi att använda oss av definitionen som Hatch och Schultz (1997) presenterar där de menar att publikens image av en organisation är resultatet av deras tolkning och meningsskapandet av organisationens kommunikationsbilder och organisationens agerande. Vi anser att dessa definitioner även kan appliceras på regioners identitet och image.

Målet är att identiteten ska stämma överens med den uppfattade imagen, något som inte alltid är fallet. Det är vanligt att identifiera ett gap mellan de båda delarna (Fill, 2009; De Chernatony, 1999). Gapet kan vara stort eller litet, men oavsett storlek leder gapet ofta till missförstånd och därför vill man undvika att det uppstår.

4 Metod och material

I det här kapitlet presenteras och motiveras den metod och det tillvägagångssätt som vi har använt oss av i den här studien. Vidare redogör vi för det urval som har skett i insamlingen av det empiriska materialet. Vi reflekterar även över vårt val av metod.

4.1 Vetenskapliga ansatser

Syftet med vår studie har varit att undersöka och skapa en förståelse för hur regionsvarumärken som kommunikativ strategi blir något institutionaliserat. Vi har därför ställt frågor som vi anser ska bidra med en djupare förståelse för dels vilka mekanismer som kan ses ligga bakom skapandet av ett regionsvarumärke. Dels även en förståelse för hur aktörer inom näringslivet i en region tolkar och förhåller sig till själva skapandeprocessen. Studier om hur människor upplever och konstruerar verkligheten och världen tillhör enligt Merriam (1994) området kvalitativ forskning. Människors upplevelser av den sanna verkligheten är viktigare att skildra än att försöka avgöra om det är sant eller inte. Då vi bland annat ville ha svar på hur näringslivet upplever och tolkar det särskilda kommunikativa handlandet som är centralt i studien, ansåg vi att ett kvalitativt metodval lämpade sig bäst.

För att kunna besvara frågeställningarna och uppnå studiens syfte valde vi att studera ett utvalt regionsvarumärke utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. Vi valde således att göra en kvalitativ fallstudie. En fallstudie är en undersökning av ett avgränsat system och en specifik företeelse (Merriam, 1994). I vårt fall valde vi ut en specifik region och en specifik målgrupp som vi fokuserade på i vår undersökning. Metoden kvalitativ fallstudie är särskilt lämplig då syftet med undersökningen är att få en förståelse för andra människors upplevelser och tolkningar, inte att pröva en viss teori eller hypotes (Merriam, 1994). Detta menar vi motiverar vårt metodval, utifrån det syfte vi har med studien. Genom en interaktiv och flexibel arbetsprocess (Merriam, 1994) har vi pendlat mellan teorier upptäckta i vår inledande genomgång av tidigare forskning och det data som uppkommit genom analys av det insamlade empiriska materialet.

Den empiriska insamlingsmetoden vi har använt oss av är kvalitativa intervjuer. Intervjuerna genomfördes både personligen, över telefon och via e-post. Intervjuer som insamlingsmetod anses vara ostabil på så sätt att frågorna och svaren omedvetet grundas i vilken utgångspunkt i tänkandet som både intervjuaren och respondenten har. Vår syn på verkligheten och våra förkunskaper styr vårt tänkande och har därmed en viktig inverkan på vilket resultat vår forskning får (Åkerström, 2014). Ytterligare kritiska reflektioner över metoden berörs i avsnitt 4.4.

4.2 Urval

Avgränsning är enligt Merriam (1994) ett viktigt kriterium för kvalitativ forskning och i linje med vårt val av fallstudie som metod. Regionsvarumärken finns i samtliga delar av landet, men vi valde att i den här studien avgränsa oss till endast ett av dem. År 2010 gick elva kommuner i nordvästra Skåne samman för ett gränsöverskridande samarbete under namnet Familjen Helsingborg. Syftet med regionsvarumärket är att främja och stimulera turism, utveckla näringslivet och öka inflyttning i regionen. Målet är att regionen ska upplevas som en sammanhängande stad (Familjen Helsingborg, u.å.). Anledningen till att valde att studera Familjen Helsingborg var dels på grund av att det är oss nära beläget, vilket vi ansåg ökade tillgängligheten vid insamling av empiriskt material. Vi tyckte även att det var intressant att analysera ett relativt nytt regionsvarumärke, som genom sitt namn dessutom sticker ut ur mängden.

Inom regionen Familjen Helsingborg valde vi vidare att fokusera på näringslivet i tre av de elva kommunerna; Helsingborg, Ängelholm och Klippan. Heide och Simonsson (2014) belyser hur en kontaktperson i organisationen som ska undersökas kan underlätta tillgången till organisationen och därmed också tillgången till information. Vi valde att fokusera på de tre specifika kommunerna efter en rekommendation från en nyckelperson, tillika intervjuperson, inom Familjen Helsingborg. Kontaktpersonen menade att det i de här kommunerna finns olika uppfattningar och upplevelser kring regionsvarumärket, vilket vi ansåg kunde bidra till möjligheten att fånga en mer nyanserad och bredare uppfattning av det.

Ett målinriktat urval baseras på antagandet att man vill upptäcka, förstå och få insikt (Merriam, 1994). Genom att tillämpa den formen av urval i valet av fokuskommuner såg vi störst chans att få den kunskap som vi behövde för att kunna besvara frågeställningarna. Inom de tre fokuskommunerna valde vi ut tre centrala

aktörer inom organisationen Familjen Helsingborg för intervju. Vi ansåg att de var personer som kunde bidra med information och kunskap om det strategiska arbetet i skapandeprocessen och implementeringen av regionsvarumärket. Därigenom ville vi fånga bakomliggande uppfattningar och tolkningar gällande framtagandet av regionsvarumärket. I respektive fokuskommun valde vi även ut två till fyra företagare att intervjua, för att fånga deras syn på den varumärkesbyggande processen. Urvalet vad gäller företagare skedde slumpmässigt genom en registersökning över företag etablerade i de utvalda kommunerna. Kriteriet i urvalet var kännedom om Familjen Helsingborg. Slutligen valde vi även att skicka ut e-postfrågor till 93 slumpmässigt utvalda företag i de övriga åtta kommunerna i regionen, som komplement till intervjuerna från fokuskommunerna. Urvalet gjordes på samma sätt som i urvalet av företagare till telefonintervjuer, med skillnaden att sökningen gjordes i andra kommuner i regionen och frågor skickades via e-post. Syftet med e-postfrågorna var att få med åsikter och perspektiv på regionsvarumärket från samtliga kommuner inom regionen. Vidare har vi i urvalet förutsatt att samtliga aktörer som har varit delaktiga i studien har varit kapabla att resonera kring varumärke som begrepp, då vi menar att de som företagare i regel applicerar varumärkesbyggande strategier i det egna företaget eller på annat sätt är bekanta med begreppet.

4.3 Datainsamling

Inledningsvis arbetade vi fram två separata intervjuguider, en att använda vid intervjuer med företagare i fokuskommunerna (se bilaga 1), samt en att använda vid intervjuer med näringslivsaktörer inom organisationen Familjen Helsingborg (se bilaga 2). Intervjuguiderna utformades med våra frågeställningar i åtanke och med syftet att fånga intervjupersonernas tankar och åsikter om ämnet, som vi sedan skulle kunna använda för att besvara frågeställningen. Vi tog även fram en förenklad intervjuguide med syfte att skicka ut den via e-post till företag i de övriga kommunerna. Under insamlingsprocessens gång utgick vi inledningsvis helt från intervjuguiderna, för att senare omarbeta frågorna något för att bättre motsvara studiens syfte. Frågestrategin har varit semistrukturerad (Bryman, 2008) i de personliga intervjuerna och i telefonintervjuerna. Vi har utgått från ett antal förutbestämda frågor, men vi har även ställt följdfrågor utifrån intervjupersonernas svar. De frågor som har skickats ut via e-post till företagare i regionen (se bilaga 3) blev mer strukturerade eftersom samma

frågor skickades ut till samtliga och möjligheten till individuella direkta följdfrågor på så vis blev begränsad. Majoriteten av de här frågorna uppmanade intervjupersonerna till att beskriva deras egna tankar och åsikter, men ett par frågor innefattade endast olika svarsalternativ och kan därför ses som slutna (Bryman, 2008).

Av praktiska skäl genomfördes samtliga intervjuer, med två undantag, över telefon. En intervju genomfördes vid ett personligt möte på den intervjuades kontor och en annan genomfördes via e-post. Genom det personliga och direkta samtalet möjliggjordes en naturlig utveckling av samtalet genom följdfrågor, vilket gav en djupare intervju. Intervjupersonerna fick inledningsvis information om studiens syfte och gav samtycke till att informationen de uppgav under intervjuerna kunde komma att användas i vår studie. För att skydda intervjupersonernas integritet valde vi dock att anonymisera intervjupersonerna genom att inte redovisa deras namn, yrkesroll eller företag i studien. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades därefter ordagrant.

Det empiriska material vi har samlat ihop består dels av transkriptioner och annat skriftligt intervjumaterial från 9 intervjuer med företagare i fokuskommunerna och 3 intervjuer med näringslivsaktörer inom organisationen Familjen Helsingborg. Det består även av de skriftliga svar vi mottog på de frågor som skickades via e-post. Totalt skickades e-post ut till 93 företag utanför de tre fokuskommunerna, varav 17 företagare svarade på frågorna. Det relativt låga antalet intervjuer och den låga svarsfrekvensen på utskickad e-post beror till största delen på svårigheterna med att nå rätt personer i våra kontakter med företag. Med rätt personer syftar vi på de personer som hade tillräckligt med insikt i företaget för att kunna svara på våra frågor och som uppfyllde kriteriet om kännedom om Familjen Helsingborg. Vi upplevde dock att vi ändå lyckades samla ihop tillräckligt med nyanserad information, då de sista intervjuerna inte tillförde någon ny information och åsikterna bekräftade tidigare tankegångar. Detta menar vi tyder på att vi uppnådde en informationsmättnad.

4.4 Metodreflektion

Kriterierna för trovärdhet vad gäller kvalitativ forskning ser annorlunda ut jämfört med kvantitativ forskning. Den kvalitativa forskningen har sin grund i förståelse och delar inte den kvantitativa forskningens grundantaganden eller världsbild (Merriam, 1994). I grunden handlar det fortfarande om att kunna lita på den kvalitativa forskningens resultat. Horisontell granskning och kritik tas upp som exempel på sätt att säkerställa en

inre validitet (Merriam, 1994). Det är något som vi har tillämpat under arbetsprocessens gång, genom kamratgranskningar och handledning.

Intervjuer i sig är en insamlingsmetod där resultaten ständigt riskerar att påverkas av samspelet mellan intervjuare och respondent. För att som intervjuare minska vår påverkan på intervjupersonen är det enligt Merriam (1994) viktigt att vi som intervjuare försöker vara neutrala och uppmärksamma, samt ha fokus på att lyssna. Ytterligare en problematik med intervjuer är att vårt urval av intervjupersoner, tillsammans med valet av frågor vi ställde, sannolikt har påverkat resultatet. I det här fallet fick vi delvis rekommendationer om lämpliga personer att intervjuas och rekommendationer om vilka kommuner vi borde fokusera mer på. Detta kan ses som problematiskt för validiteten eftersom vi förlitat oss på vår kontaktpersons information. Samtidigt anses ett målinriktat urval vara typiskt för kvalitativa studier (Merriam, 1994). Som komplement valde vi dock att också att skicka ut frågor via e-post till företag som slumpvis valdes ut, vilket vi anser bidrar till att stärka validiteten då åsikter från ett bredare fält representeras i studien.

Vidare är vi inga vana intervjuare, vilket enligt Merriam (1994) också kan ha gett en negativ påverkan på resultatet. Trots detta menar Merriam att intervjuer är ett bra sätt att få reda på hur andra människor tänker och tolkar den verklighet de upplever, vilket är vad vår fallstudie till stor del handlar om. Under insamlingen av material vid fallstudier är det vanligt att etiska frågor uppstår, vilket även kan ske vid publiceringen av resultatet (Merriam, 1994). Ur en etisk synvinkel har vi genom den här metodreflektionen försökt att förklara våra egna tillkortakommanden. Vidare har vi genom kodningssystemet för intervjupersoner anonymiserat personerna och åsikterna. Etiskt sett har vi därmed också försökt undvika eventuella negativa påföljder för de personer som har ställt upp för intervjuer och där uttryckt sina personliga åsikter. Vissa åsikter har citerats i analysavsnittet, vilket innebär att de efter publiceringen blir offentliga. Utan anonymitet kan det då uppstå meningsskiljaktigheter, som i sin tur kan leda till konflikter, och det har vi med vårt tillvägagångssätt försökt undvika.

Merriam (1994) lägger också vikt vid att forskare reflekterar över sitt utgångsläge och tillvägagångssätt, samt är tydliga i beskrivningen av arbetsprocessen. Detta för att underlätta för efterkommande, så att de enklare kan följa tolkningar och resultat. Vi har därför försökt vara både reflektiva och tydliga, så att våra resultat blir trovärdiga. Samtliga intervjuer som har genomförts vid personliga möten eller över telefon har dessutom spelats in och därefter ordagrant transkriberats. Detta för att

säkerställa att vi hade en bra grund för analysen (Merriam, 1994). Genom ordagrann transkribering av intervjuerna anser vi även att intervjuernas validitet har stärkts.

4.5 Analyismetod

Insamlat empiriskt material kan enligt Merriam (1994) analyseras på tre nivåer. Den grundläggande nivån består av en i huvudsak deskriptiv analys av innehållet. Den andra nivån är mer abstrakt och handlar om en systematisk klassificering av informationen och därmed också en tolkning av materialet. Den avslutande nivån handlar om att man utifrån det insamlade materialet, och ens egna tolkningar av det, drar vissa slutsatser och utvecklar teorier. Eftersom syftet med den här fallstudien var att genom tolkning försöka skapa förståelse och genom att besvara frågorna kunna dra vissa slutsatser, behövde vi nå den tredje analysnivån. Inledningsvis analyserade vi därför det insamlade materialet genom en form av innehållsanalys för att undersöka och jämföra hur de intervjuade hade svarat på de olika frågorna. Därefter gjordes en tematisk analys (Bryman, 2008) för att identifiera samband och genom tolkning av svaren skapa teman att bygga analysen på. De teman vi har identifierat är; förståelse om regionsvarumärket, namnet Familjen Helsingborg, förväntningar på regionen, samt samarbetet inom regionen. Syftet med den valda analysmetoden var att hitta samband och strukturer att kunna göra tolkningar utifrån, för att uppnå studiens syfte och frågeställningar.

5 Analys

I enlighet med studien syfte kommer vi i följande kapitel att se på regioners utgångspunkt utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. Utifrån detta kommer vi därefter att analysera komplexiteten i Familjen Helsingborg och de drivkrafter som ligger till grund för idén om regionsvarumärken som kommunikationsstrategi. Vidare analyserar vi de mekanismer som ligger bakom spridningen och implementeringen av idén, samt hur gapet mellan identitet och image ser ut. Avslutningsvis diskuteras regionsvarumärkens koppling till samhällets utveckling med fokus på nyinstitutionella teorier.

5.1 Regioners utgångspunkt

Idag använder så skilda verksamheter som företag, privatpersoner och regioner liknande varumärkesbyggande strategier för att bygga upp sina egna varumärken och marknadsföra sig. Att "(...) många organisationer ungefär vid samma tidpunkt vidtar liknande åtgärder, eller strävar efter att införa liknande organisationsformer" (Furusten, 2007, s. 56) är definitionen av institutionella rörelser. Institutionella rörelser handlar främst om att olika typer av organisationer, med olika typer av verksamheter, väljer att strukturera sig och bedriva verksamheten på liknande sätt under samma tidsperiod (Furusten, 2007). Det senaste decenniets utveckling runt varumärkesbyggande som kommunikativ strategi menar forskare är en del av den naturliga samhällsutvecklingen (Anholt, 2010; Freire, 2005). Enligt Furustens (2007) definition av institutionella rörelser anser vi att regionsvarumärken kan ses som en institutionell rörelse som följer samhällets utveckling. Regioner kan även ses som påverkade av de mer centrala rörelserna marknadisering och organisering, som Furusten (2007) tar upp. Regioner konkurrerar idag med andra regioner (Anholt, 2010; Messely, Dessein & Lauwers, 2010) och agerar därmed som marknadsaktörer. För att vara en rationell marknadsaktör ställs det dock krav på organisering, vilket innebär att det ska finnas mål, strategier och en tydlig identitet (Furusten, 2007). Att skapa en tydlig och stark identitet är en viktig del i varumärkesprocessen. Det kräver dock att alla interna aktörer på en plats, i detta

fall en region, aktivt är med och skapar bilden av varumärket (Freire, 2007; Zenker & Seigis, 2012; Braun et al., 2013). I regioner blir det en svårighet då regioner betraktas som komplexa, just eftersom det finns så många olika aktörer och intressen (Anholt refererad i Andersson, 2007).

5.2 Komplexiteten i Familjen Helsingborg

En region är komplex på så sätt att det finns så många olika typer av aktörer och intressenter, med lika många olika intressen i regionen. Hur regionen är uppbyggd och hur arbetet bedrivs bidrar till komplexiteten. Jämfört med ett stadsvarumärke, som förhåller sig till en mängd aktörer (Anholt i Andersson, 2007), så innefattar en region flera städer och kommuner som ska samverka och därmed ännu fler aktörer. Familjen Helsingborg som region består av flera olika kommuner. Regionen är i grunden politiskt styrd, men de som driver verksamheten finns på respektive kommuns näringslivsavdelning. I en region som den här kan flertalet intressenter och målgrupper identifieras. Vi har i den här studien fokuserat på näringslivet, men det finns ytterligare områden i samhället som Familjen Helsingborgs arbete spänner över.

I denna studie har vi för att göra analysen tydligare valt att definiera aktörer inom organisationen Familjen Helsingborg som sändare och företagare inom regionen som mottagare. Dock innebär regionens komplexa uppbyggnad att det inte alltid är så enkelt att göra en distinktion mellan dem. Om mottagare som grupp kan anses komplex så finns det ytterligare en komplexitet i regionens uppbyggnad vad gäller sändare. I de kommunala näringslivsavdelningarna som finns i regionen kan vi identifiera sändare som egentligen är både mottagare och sändare. Den politiska styrningen innebär att sändarna mottar direktiv som de sedan ska arbeta med att förmedla ut i regionen. För att lägga till ytterligare en dimension i komplexiteten i regionen har varje kommun sitt eget varumärke att tänka på. Hur regionen är uppbyggd är en komplexitet i sig och hur den drivs gör det hela än mer komplext.

Komplexiteten i sig anser vi handlar mycket om de olika intressen som finns kring Familjen Helsingborg och hur kommunerna väljer att använda varumärket. En aktör uttrycker sig såhär om hur de arbetar strategiskt i kommunen mot företagare;

Vår strategi bygger på att utifrån vårt perspektiv nyttja samarbetet och varumärket Familjen Helsingborg som ett komplement till vårt eget. (...) vi har sällan direkta budskap om Familjen Helsingborg direkt till företag. I vår kommunikation är Familjen Helsingborg en förstärkare till vårt eget varumärke.

(S2, personlig kommunikation, 2015-04-07)

I den här kommunen verkar det alltså inte läggas någon större vikt vid Familjen Helsingborg på kommunal nivå, utöver det som gynnar kommunens eget varumärke. Vi ställde en fråga om konkurrensen mellan kommunerna i regionen till en av aktörerna inom organisationen Familjen Helsingborg och hen uttryckte sig såhär:

Man vill ju gärna se företagen växa och nya etablera sig i sin kommun, det ska vi ju inte sticka under stolen med. (...) så på ett sätt är det ju ett konkurrerande läge. Men att man då har satt sig ner och velat ta det här upp till en regional nivå visar ju på att man ändå inte ser konkurrensen som ett problem, utan man vill verkligen stärka regionen.

(S1, personlig kommunikation, 2015-03-19)

Ovan citat vittnar om att det finns konkurrerande intressen, men den intervjuade poängterar också att det finns en vilja att samverka för regionens bästa.

Komplexiteten i regionen anser vi också kan knytas till styrningen, i det här fallet politikerna som har tagit initiativet till kommunikationsstrategin. Jämför vi regionen med ett företag så har företaget också ofta en styrelse som tar beslut för verksamheten. Skillnaden anser vi vara att i en region så kan styrelsen, det vill säga beslutsfattande politiker, bytas ut i samband med val och av andra anledningar. Olika politiska partier har ofta olika intressen och olika prioriteringar, vilket vi anser medför en risk i ett regionalt projekt som regionsvarumärket är. Det räcker med att den politiska styrningen vid ett nyval byts ut i ett fåtal kommuner, för att verksamheten runt regionsvarumärket inte längre har samma prioritet. Eller att de sittande politikerna byter fokus. En av de intervjuade aktörerna bakom Familjen Helsingborg bekräftar den här komplexiteten; "implementeringen skedde av ett fåtal politiker och tjänstemän och de har inte visat viljan att fortsätta driva varumärket framåt. Det tycks ha blivit en fråga för traineerna istället" (S2, personlig kommunikation, 2015-04-07). Det här citatet visar på åsikten att regionsvarumärket har tappat fästet bland de som från början stod bakom

arbetet och nedgraderats till en nivå där det inte längre är politiker och tjänstemän som driver arbetet framåt. Mycket av den här typen av problematik anser vi kan härledas till just de många olika intressen och delar som finns i en kommun och region, som de styrande politikerna måste förhålla sig till. Även det faktum att kommunerna har egna varumärken anser vi kan vara en bidragande faktor. Att ha för många varumärken menar vi kan leda till att en prioritering tvingas fram, där fokus sannolikt hamnar på det varumärke som ligger närmast den egna verksamheten. Vår tanke bekräftas av den åsikt som tidigare lyftes fram, att Familjen Helsingborg används som en förstärkare till kommunens eget varumärke.

Ur företagarnas synvinkel innebär regionsvarumärket att de har tre varumärken att fokusera på och förhålla sig till; företagets egna, kommunens och därtill regionens varumärke. Som företagare i regionen betraktas de inte bara som mottagare utan också som medskapare till varumärket i såväl regionen som kommunen. Samtidigt upplever vi att de företagare vi har intervjuat har väldigt liten kontakt med Familjen Helsingborg och anser sig ha liten påverkan på varumärket. I huvudsak är det näringslivsavdelningen i den kommun de är verksamma i som de säger sig ha kontakt med. Det i sig anser vi är intressant eftersom Familjen Helsingborgs arbete bedrivs av just näringslivsavdelningarna ute i kommunerna. Företagarnas åsikter och upplevelser tolkar vi på två sätt, dels att de inte är tillräckligt medvetna om hur Familjen Helsingborg är uppbyggt och vilka som faktiskt arbetar med verksamheten. Dels tolkar vi det som att näringslivsavdelningarna i kontakt med företagarna i huvudsak fokuserar på kommunens eget varumärke och verksamhet, inte regionens. Vi har lyft fram ett par citat som vi stödjer vår tolkning på, hämtade från svaren på e-postfrågan om vad som saknades i kommunikationen från Familjen Helsingborg. Ett citat lyder; “för den enskilda näringsidkaren är det oklart vad som görs av en kommun och vad som görs i Familjen Helsingborgs regi” (E16, personlig kommunikation, 2015-04-20). En annan uttrycker sig om oklarheten genom att svara “vet ingenting, vet inte mot vem eller vilka de riktar sig mot” (E10, personlig kommunikation, 2015-04-17). En tredje saknar “tydliga nätverk mellan offentlig sektor och näringslivet” med bakgrund i att det “känns mer som ett samarbete mellan kommunerna” (E6, personlig kommunikation, 2015-04-16). Den oklarhet som framkommer menar vi kan härledas direkt till regionens komplexitet.

Vidare anser vi att den prioritering av varumärken vi tolkar det som att kommunerna gör, gör även företagare. I första hand kommer företaget, därefter

kommunen och sist regionen. Den prioriteringen belyses av följande citat; “vi samarbetar ju med andra hotell i denna kommunen, det gör vi, men inte över gränsen. Vi vill ju försöka hålla turisterna här, i vår egen kommun” (M4, personlig kommunikation, 2015-04-29). Samtidigt medger den intervjuade att de gärna rekommenderar sina gäster att besöka sevärdheter i andra delar av regionen, eftersom det stärker deras egen dragningskraft. Citatet anser vi visar på att det finns en konkurrens bland företagarna som vi menar också bidrar till komplexiteten i regionen.

5.3 Nyinstitutionella drivkrafter

Mängden aktörer bidrar inte bara till komplexiteten i regionen, utan med aktörerna följer också olika intressen och förväntningar på omgivningen och på regionen som sådan. I dagens samhälle finns det förväntningar på ständig utveckling, vilket Furusten (2007) förklarar hör till den moderna samhällstrend vi sedan länge befinner oss i. Jakten på utveckling menar vi är synlig även i regioner, som i det här fallet utvecklas genom att anamma idén om regionsvarumärken. Idéer är enligt Furusten (2007) en typ av information, en materiell omvärldsprodukt. En omvärldsprodukt skapas av institutionella omvärldsaktörer och båda elementen hör till den direkta institutionella omvärlden, som verksamheter ofta upplever påverkar deras utveckling. Furusten (2007) menar att idéer ofta levereras som ett koncept och i form av ett verktyg som ska hjälpa till att skapa en viss effekt. Här menar vi att regionsvarumärken kan uppfattas som en idé, som sprids genom institutionella drivkrafter och aktiva handlingar.

5.3.1 Omgivningens förväntningar

Då vi har fokuserat på näringslivet i Familjen Helsingborg har vi genom kontakt med ett antal företag tagit reda på deras uppfattningar om regionen och varumärket Familjen Helsingborg och hur de ser på regionsvarumärke som kommunikationsstrategi. I de frågor som vi skickade ut via e-post ställdes bland annat frågan om hur viktigt företagaren anser att en kommuns eller regions varumärke är för dem. Majoriteten ansåg att det var ganska eller mycket viktigt, vilket vi menar kan visa på att det finns en förväntning hos omgivningen på att det ska finnas ett varumärke. En företagare som svarade på våra e-postfrågor tycker att “regionens varumärke som destination” (E16, personlig kommunikation, 2015-04-20) är en faktor som är viktig vid valet av

etableringsort för företaget. På samma fråga anser en annan att det är viktigt “att det är en region som det pratas gott om i övriga landet” (M1, personlig kommunikation, 2015-04-20). Det kommunikativa arbetet med att marknadsföra en region anses också vara viktigt ur synvinkeln att “syns man finns man, det går inte att verka i en ‘sovande region’” (E5, personlig kommunikation, 2015-04-16). Ytterligare en åsikt som vi har valt att lyfta fram är att “mindre kommuner måste jobba hårt för att locka till sig invånare och det vill företagare se” (E7, personlig kommunikation, 2015-04-17).

Samtliga citat tolkar vi som att omgivningen har förväntningar på regionen vad gäller deras kommunikation och hur de marknadsför sig. Vi tolkar det också som att det ställs vissa krav på att regionen profilerar sig. En av de som citerats ovan tillfrågades också om varumärkets betydelse och vi fick följande svar; “jag tror att det är väldigt viktigt att just platsen eller orten står för någonting och att det är välkänt och etablerat” (M1, personlig kommunikation, 2015-04-20). Den här företagarens åsikt anser vi styrker vår tolkning. En av de som svarade på e-postfrågorna menar att dennes uppfattning om Familjen Helsingborg är att det är “ett försök att tillsammans göra regionen mer konkurrenskraftig” (E3, personlig kommunikation, 2015-04-16). Den åsikten menar vi också pekar på att det dessutom finns en uppfattning bland företagarna i regionen att Familjens Helsingborgs arbete handlar just om att stärka regionen och sätta regionen på kartan.

Om tidigare citat pekar på behovet och en förväntan av ett starkt varumärke för regionen och det kommunikativa arbetet, så har det också framkommit åsikter som i huvudsak efterfrågar samarbetet i regionen mellan kommunerna och näringslivet. “En naturlig region, samarbetsområden med öppna gränser mellan offentlig sektor och näringsliv och där man drar nytta av varandra” (E6, personlig kommunikation, 2015-04-16), är en åsikt om vad som är önskvärt för en företagare i valet av etableringsort. En annan lyfter som svar på samma fråga fram “läge, tillväxt och framtidstro” (E5, personlig kommunikation, 2015-04-16). En tredje menar att det är “framför allt kulturen i regionen, hur man ser på företagande” (E10, personlig kommunikation, 2015-04-17). De här tre företagarna poängterar vikten av samverkan och nära samarbete mellan näringslivet och den offentliga verksamheten. Ingen av dem nämner dock begreppet varumärke. Många av de andra företagen vi varit i kontakt med lyfter huvudsakligen fram mer praktiska saker som logistik, antalet konkurrenter och mängden potentiella kunder, vid frågan om vad de anser avgörande i valet av etableringsort.

Under insamlingsprocessens gång får vi intrycket att det i huvudsak finns två uppfattningar om regionsvarumärken i regionen. Å ena sidan anser företagare att det är viktigt med ett starkt varumärke och att det är viktigt att regionen profilerar sig för att skapa konkurrenskraft. Det finns en förväntan och krav på regionen att den ska synas. Å andra sidan lyfts det mer konkreta arbetet inom regionen fram som det betydelsefulla. Samarbetet, företagskulturen och relationerna mellan offentlig sektor och företagarna är i fokus, samt de praktiska förutsättningarna vi nämnde tidigare. På ett sätt menar vi att det kan tolkas som att den första gruppen förväntar sig ett varumärke på den här typen av samarbete, medan det för den andra gruppen inte är lika betydande. Vi upplever att de flesta vi pratat med tillhör den gruppen som fokuserar på samarbetet och inte på användandet av ett varumärke. Huvudsakligen är det inte varumärket företagarna ansett vara viktigt i frågan om vad som styr valet av etableringsort, utan det är sådant som kan anses bygga upp ett varumärke som benämns som viktigt. Även de aktörer som arbetar med Familjen Helsingborg som vi har pratat med menar på att samarbetet är viktigare än varumärket i sig.

Vidare upplever vi att det skiljer sig i hur insatta företagare i regionen är i Familjen Helsingborg. Den skillnaden tydliggörs i att de som på något sätt arbetar aktivt med Familjen Helsingborg har ett annat synsätt på varumärkesarbetet och de lägger större vikt vid varumärket i sig. De som inte är involverade på samma sätt, och som knappt har kännedom om Familjen Helsingborg, lägger betydligt mindre vikt vid varumärket och i stället lägger de mer vikt vid de praktiska faktorerna. Vi tror dock inte att det betyder att de företagare som förespråkar varumärkesstrategier, och anser det betydelsefullt för regionen, lägger mindre vikt än de andra vid de praktiska faktorerna. Vi upplever snarare att de anser att båda delarna behövs och att det hänger ihop.

Omgivningen upplever vi alltså som delad i frågan om vad som är viktigt för dem som företagare. Vidare upplever vi att det finns de som anser att varumärkesarbetet är viktigt för regionen, som en "spegling till övriga Sverige på vad vill vi med våra kommuner" (M3, personlig kommunikation, 2015-04-29), men irrelevant för deras eget företagande. Fler uttrycker sig på liknande sätt, att det är viktigt utåt sett, men att det inte har samma betydelse för den egna verksamheten i regionen. Sett ur ett nyinstitutionellt perspektiv finns det ändå vissa tecken i det insamlade materialet på en drivkraft i omgivningen. De normativa antagandena (Sandhu, 2009) som identifierats rör sig bland annat om de förväntningar och krav som finns på att regionen marknadsför sig med ett regionsvarumärke. Just att det finns förväntningar tyder också på att det

varumärke Familjen Helsingborg utvecklar skapar legitimitet bland de som har de här förväntningarna och hos de som ser varumärke som något positivt för regionen. Att Familjen Helsingborg väljer att utveckla ett regionsvarumärke kan ur ett nyinstitutionellt perspektiv ses som ett exempel på tvingande isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983).

5.3.2 Isomorfa drivkrafter

Vi ställde i intervjuer frågan om huruvida ett samarbete i regionen hade kunnat ske utan ett varumärke. Ett av svaren vi fick löd: “det följer ju trenden i Sverige, där man går ihop och samarbetar under ett varumärke” (M3, personlig kommunikation, 2015-04-29) och personen menade att det därför också behövs ett varumärke. Att varumärkesarbetet ses som en trend är ur ett nyinstitutionellt perspektiv ett tecken på institutionell isomorfism (von Platen, 2011; DiMaggio & Powell, 1983). Det kan också kopplas till typen av moden som Furusten (2007) tar upp och som härleds till institutionella rörelser. När regioner anammar varumärkesstrategier skapas till slut en homogenitet bland regionerna och regionsvarumärket som sådant institutionaliseras. Att ha ett regionsvarumärke blir därmed legitimt och får regionen att framstå som modern och rationell, vilket i sig blir en anledning till varför nya regioner också skapar varumärken och bidrar till homogeniteten. Finns dessutom en förväntan från omgivningen att en region ska marknadsföras med ett varumärke så blir det ytterligare en bidragande orsak (von Platen, 2011; DiMaggio & Powell, 1983).

En annan av de intervjuade menade att det förmodligen underlättade att ha ett varumärke för att regionen ska kunna marknadsföra sig tillsammans som en enhet (M6, personlig kommunikation, 2015-04-28). Eftersom Familjen Helsingborg inte är den första regionen som marknadsför sig med hjälp av ett eget varumärke, är det rimligt att tro att de har studerat andra regioner och andra kommuner som tidigt anammade varumärkesstrategierna. Att studera så kallade tidiga användare och därigenom identifiera användbara strategier som sedan appliceras på den egna verksamheten är också en typ av institutionell isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). Det som upplevs vara goda idéer sprider sig genom att regioner studerar varandra och lär sig av varandra, vilket också bidrar till en ökad homogenitet (DiMaggio & Powell, 1983).

Vid intervjuerna av aktörer bakom Familjen Helsingborg framkom det i två fall att de både jämför den egna kommunens arbete och strategier mot andra kommuner i

regionen, men också att såväl kommunerna och regionen som sådan jämför sig mot andra kommuner och regioner i Sverige. En av de tillfrågade representanterna från kommunerna och Familjen Helsingborg ansåg dock att de mest höll sig till sina egna strategier och inte påverkades av de andra kommunerna (S3, personlig kommunikation, 2015-04-10). De andra var tydliga med att det förekom löpande benchmarking och att man gärna lyfte fram goda exempel bland kommunerna i regionen för att andra skulle kunna ta del av det, med syftet att slippa uppfinna hjulet igen. En av de intervjuade uttryckte sig som så att "ja, alla goda idéer vi kan dra nytta av tar vi hand om" (S2, personlig kommunikation, 2015-04-07). Sett ut ett nyinstitutionalistiskt perspektiv kan det här alltså ses som en typ av isomorfism. Även om kommunerna har egna strategier så bidrar det till ett skapande av en homogenitet när kommunerna i regionen, och regionen som sådan, tar efter idéer från andra. Den isomorfism som berör just detta benämns som mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). Att imitera andra härleds ofta till en intern osäkerhet, men det kan också handla om en tro på ökad effektivisering och bättre resultat (von Platen, 2011; DiMaggio & Powell, 1983).

5.4 Översättning av en idé

Det strategiska arbetet med varumärkesföring för olika verksamheter har kommit att bli mer eller mindre institutionaliserat och på så vis ett koncept som har imiterats allt mer. Det har medfört att det strategiska arbetet kring regionsvarumärken har blivit allt mer legitimt och även efterfrågat av diverse aktörer. En av följderna med att fler regioner använder varumärkesbyggande strategier är att det skapas en homogenitet. Samtidigt som det bidrar till en ökad legitimitet blir det svårt för platser att sticka ut i mängden. Både legitimitet och unicitet är viktigt för att attrahera investeringar, företag och kapital. Därför blir det också viktigt för regioner att i översättningen av regionsvarumärkesidén anpassa, och därmed själva översätta, idén till den egna verksamheten.

5.4.1 Att översätta ett regionsvarumärke

Utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv på regionsvarumärket Familjen Helsingborg kan vi tyda en pågående översättningsprocess av idén om varumärkesbyggande strategier för platser. Idén om att arbeta med platsvarumärken menar vi här har översatts till en

regional variant (Latour, 1986). Användningen och det strategiska arbetet med platsvarumärket anpassas därmed till ett eget projekt. I det här fallet har översättningen lett till den regionala varianten Familjen Helsingborg - ett varumärke som representerar ett mångdimensionellt samarbete mellan 11 kommuner i nordvästra Skåne. Vi kan med hjälp av Czarniawska och Joerges (1996) modell bättre förstå hur en idé färdas genom en översättningsprocess, där idén i varje steg översätts på olika sätt för att passa den rådande kontexten.

Steg 1: En idé översätts till ett objekt

Det är svårt att prata om prototypidéer, men vi utgår här från idén att arbeta med varumärken för produkter och tjänster. Prototypidén har fångats upp av aktörer som valt att översätta varumärkeskonceptet på platser. Idén att arbeta med platsvarumärken har därmed kommit till, och i sin tur översatts till att arbeta med en hel region som ett varumärke. Idén om ett regionsvarumärke har här anammats och fått namnet Familjen Helsingborg. Varumärket har objektifierats genom att få ett namn och en logotyp.

Steg 2: Objektet översätts till en handling

När idén har objektifierats översätts det till en handling som ska föras in i organisationen. Strukturer arbetas därför fram för hur objektet, det vill säga idén som objektifierats, ska verka ute i verkligheten. I det här fallet kan vi se att handlingen arbetas fram i form av ett samarbete, där regionsvarumärket Familjen Helsingborg består av ett samarbete mellan 11 kommuner. Vanligtvis utvecklas därefter en handlingsplan för hur samarbetet ska gå till och vilka aktörer som ska ingå.

Steg 3: Handlingen förs in i institutionen

När Familjen Helsingborg har objektifierats och en struktur och handlingsplan är färdigutvecklad har man en redigerad idé. Den redigerade idén är anpassad till den lokala kontexten och egna organisationen. I det här steget implementeras idén i sitt nya format, både internt och externt.

I det här fallet kan vi genom appliceringen av ovanstående modell tydligt se att det finns en redigerad idé, Familjen Helsingborg. Vad gäller implementeringen internt och

externt anses det fortfarande vara en pågående process. En av näringslivsaktörerna inom organisationen Familjen Helsingborg uttalar sig om detta på följande sätt; “sedan varumärket togs fram för två år sedan har man inte jobbat speciellt intensivt mot företag och näringen. Man har haft fokus internt och velat sätta varumärket i kommunerna och i de offentliga verksamheterna först” (S1, personlig kommunikation, 2015-03-19). Samtidigt ställer vi oss frågande till om en idé någonsin blir helt och hållet implementerad. Särskilt i regioner handlar det kanske snarare om en kontinuerlig implementeringsprocess, på grund av deras komplexitet. Det kommer alltid att finnas nya politiska aktörer som väljs in, nya medarbetare som kommer in på de olika kommunala förvaltningarna och nya företag som etableras i regionen. Detta menar vi gör att en redigerad idé som regionsvarumärket aldrig lämnar det tredje steget i översättningsprocessen.

Røviks (2011) kontextualiseringsmodell kan vara till ytterligare hjälp för att förstå och förklara med andra begrepp hur idén om regionsvarumärkesföring kan ha översatts i det här sammanhanget. Information, i den här studien i form av en idé, tas från ett sammanhang. Det kan i detta fall vara information om hur andra regioner och kommuner har arbetat med platsvarumärken för att synas bättre och profilera sig bland alla de platser som finns på kartan idag. I samband med att idén plockas upp ur sitt gamla sammanhang de-kontextualiseras idén. Den de-kontextualiserade idén plockas upp i den nya organisationen, i det här fallet i kommunerna i nordvästra Skåne. I den nya organisationen re-kontextualiseras idén för att passa den nya kontexten. Genom översättningsprocessen och de olika kontextanpassningarna har organisationen kommit fram till en strategi kring varumärkesbyggande aktiviteter som är annorlunda än hur organisationer tidigare har arbetat med konceptet.

Trots att idén med regionsvarumärkesföring inte är en ny idé, snarare något som kan ses som institutionaliserat, upplever vi att aktörerna bakom Familjen Helsingborg har översatt idén till något som sticker ut ur mängden. “Gör man det rätt så sticker ju Familjen Helsingborg ut. (...) Just namnet och den inriktningen vi har är annorlunda jämfört med andra regionala samarbeten” (S1, personlig kommunikation, 2015-03-19). Intervjupersonen menar att det här regionsvarumärket är annorlunda uppbyggt och därmed har stort potential till att sticka ut i mängden bland alla andra regionsvarumärken i landet. Många kommuner i Sverige arbetar med sin kommun som ett platsvarumärke, så det i sig är inte längre ett nytt koncept. Likaså finns det i Sverige redan flertalet regionsvarumärken, så det är inte heller något nytt. Däremot att 11

kommuner går samman i ett gränsöverskridande samarbete, som spänner över tre fokusområden och som går under ett gemensamt namn som rör sig bortom ett typiskt namn för en plats, det är något annorlunda, något nytt och något som sticker ut. Furusten (2007) menar att framgångsrika idéer är kopplade till institutionella rörelser, vilket gör det viktigt att redigerade idéer ligger rätt i tiden. Sahlin och Wedlin (2008) anser vidare att idéer i grunden inte är starka utan blir starka genom sin resa, det vill säga beroende på i vilken kontext de upptas, hur de formuleras och vilka som stöttar idén. I fallet Familjen Helsingborg finns det åsikter om att varumärket inte längre får stöttning från de politiska aktörerna i regionen. Problematiken berörs i följande citat; “(...) problem nummer ett är att politikerna som har tagit beslut om varumärket Familjen Helsingborg inte själva alltid ställer sig bakom det.” Samma person menar vidare att; “när det blir ifrågasatt lokalt då är det väldigt svårt att börja försvara ett varumärke” (S3, personlig kommunikation, 2015-04-10). En annan upplever problematiken såhär; “implementeringen skedde av ett fåtal politiker och tjänstemän och de har inte visat viljan att fortsätta driva varumärket framåt” (S2, personlig kommunikation, 2015-04-07). För att en idé ska bli stöttad menar Sahlin och Wedlins (2008) att det är viktigt att idén formuleras på ett sätt som gör att den passar in i det upptagna sammanhanget och blir logisk för de som kommer att arbeta med det. Deras redigeringsregler som berör sammanhang, logik och formulering är något vi kommer se närmare på i följande avsnitt.

5.4.2 Översättningsmekanismer

När en idé plockas upp av en ny organisation är det mycket som avgör hur den översätts under översättningsprocessen. Røvik (2008) menar att organisationer antingen kopierar, adderar, utelämnar eller förändrar den de-kontextualiserade informationen. Att imitera kan vi förknippa med en vilja att visa upp hur man önskar vara, något som gäller på individnivå såväl som organisationsnivå. En kommun kan till exempel inspireras av en kommunikativ strategi som en annan kommun använder sig av i sitt arbete, och därigenom vilja anamma idén. Ur ett nyinstitutionalistiskt perspektiv kan det också kopplas till den mimetiska isomorfismen vi tidigare pratat om. De av våra intervjupersoner som är aktörer inom Familjen Helsingborg bekräftar att det regelbundet sker jämförelser med andra kommuner och regioner, i syfte att hitta saker som de själva kan ta till sig och på så sätt utvecklas. Dock menar forskare att det är sällan en idé

kopieras rakt av, något vi kan förstå med hjälp av Røviks (2008) översättningsalternativ som uppvisar olika former av redigering av idén. Redigeringsbegreppet antyder att de aktörer som plockat ner idén, till exempel en kommunikationskonsult, aktivt arbetar med att få idén att passa den nya kontexten. Det i sin tur leder till att de aktiviteter och erfarenheter som imiteras och översätts får en ny betydelse. Precis som Sahlin och Wedlin (2008) understryker handlar därmed imitation inte bara om att kopiera, utan även om att förändra och nyansera. Det är därmed viktigt för oss att understryka att översättningsprocessen och begrepp som imitation i sig inte behöver vara negativt. Istället anser vi att man bör se det som något som sker naturligt i samhällets alla organisationer och institutioner. Det kan vidare kopplas till Furustens (2007) tankar om idéer, som enligt honom härstammar från institutionella rörelser och samhällstrender. Sahlin och Wedlins (2008) redigeringsregler, bland andra logik och formulering, kan hjälpa till med att förklara vad som ligger bakom arbetet med att få idén om ett regionsvarumärke att bli formulerat på ett attraktivt och logiskt sätt. Om ett nytt regionsvarumärke ska implementeras menar vi, utifrån dessa redigeringsregler, att idén borde bli redigerad på ett som gör att den framstår som legitim och rationell. Annars förstår inte de interna aktörerna varför de ska lägga ner tid på att arbeta med varumärket. Förstår inte de interna aktörerna inom regionsvarumärket varför de ska arbeta med det kan den interna uppfattningen och identiteten bli splittrad. Implementerarna, det vill säga aktörerna som har tagit fram regionsvarumärket, måste därför formulera den nyupptagna idén på ett sätt som gör att först och främst den interna organisationen ska kunna förstå vad det handlar om. De måste förstå varför man väljer att implementera idén och hur arbetet kring varumärket ska utföras. Upplevs idén vara rationell uppfattas den ofta som effektiv och därmed uppfattas den sannolikt även som legitim och meningsfull. Ett sätt att skapa den uppfattningen kan vara att få regionsvarumärket att bli lösningen på ett problem som identifierats inom regionen. Problemet i det här fallet, som Familjen Helsingborg förmedlas ska lösa, är hur regionen ska bli konkurrenskraftig på den marknad som har uppstått för regioner. Även om varumärkesbyggande strategier på platser är något som har blivit institutionaliserat så ligger det således mycket strategiskt arbete bakom redigeringen av upptagna idéer. Strategisk kommunikation blir därför viktigt på många olika plan.

En problematik som lyfts fram i intervjuerna är regionsvarumärkets brist på egna värde. Istället för varumärket är det samarbetet mellan kommunerna i sig som de här aktörerna nämner som viktigt. Intervjupersonerna inom organisationen Familjen

Helsingborg menar att regionsvarumärket ensamt inte har någon betydelse eller ett värde, utan att det är samarbetet i sig som är viktigt. ”Samarbetet är bra. Otillräckliga resurser för att implementera varumärket har gjort att det ensamt är av ringa värde” (S2, personlig kommunikation, 2015-04-07). ”Känner man till samarbetet och hur det fungerar mellan kommunerna så tror jag det har större betydelse än vad varumärket i sig självt har” (S3, personlig kommunikation, 2015-04-10). Detta menar vi visar på brister i redigeringen av idén. Det kan enligt oss kopplas till att formuleringen inte har gjorts tillräckligt meningsfull, exempelvis genom att det inte har formulerats som lösningen till ett problem. Därför upplevs det heller inte som betydelsefullt, vilket både påverkar varumärkets värde och hur aktörerna i regionen identifierar sig med varumärket. Vi menar alltså att brister i redigeringen av en idé, i det här fallet regionsvarumärkesbyggande strategier, kan få konsekvenser för arbetet med att skapa en stark identitet.

5.5 Påverkan på identitet och image

Genom ett nyinstitutionellt perspektiv menar vi att idén och syftet bakom regionsvarumärken kan härledas till behovet av en tydlig identitet. Ett behov som uppstår genom de institutionella rörelserna marknadsivering och organisering (Furusten, 2007). Institutionella rörelser kan enligt Furusten (2007) leda till att en tidigare identitet hos en verksamhet inte längre är tillräcklig för att verksamheten ska framstå som legitim, eftersom rörelserna ökat komplexiteten då flera olika institutionella utgångspunkter blandats. Genom varumärkesbyggande strategier, som syftar till att skapa en stark identitet, försöker regioner återigen skapa den legitimitet som krävs för att verksamheten ska få handlingsutrymme. För en plats är det viktigt att ha en identitet som kan kännas igen av de interna aktörerna och samtidigt fångas upp och uppfattas av utomstående aktörer.

Identitet och image är begrepp som när det kommer till varumärken oftast utgår från att det finns ett sändarperspektiv och mottagarperspektiv, det vill säga en organisation och dess intressenter. Publikens image av en organisation är resultatet av deras tolkning och meningsskapande av organisationens kommunikationsbilder och organisationens agerande (Hatch & Schultz, 1997). I processen med att bygga ett starkt regionsvarumärke anser vi att det är viktigt att gapet mellan identitet och image är så litet som möjligt (Fill, 2009; De Chernatony, 1999). Det vill säga gapet mellan hur man

vill bli uppfattad och hur man faktiskt uppfattas. Dock vill vi påstå detta utan att göra allt för stora jämförelser och dra allt för stora paralleller till produktvarumärken. Istället drar vi här paralleller till det meningsskapande kommunikationsperspektivet, där en ömsesidig förståelse eftersträvas (Falkheimer & Heide, 2014). Att gapet är så litet som möjligt blir här viktigt både internt, det vill säga inom regionen, och externt. Med andra ord menar vi att det bör finnas en ömsesidig förståelse för regionsvarumärket hos näringslivsaktörer och kommuner inom regionen, samtidigt som även näringslivsaktörer utanför regionen förstår fördelarna och syftet med det. Politikerna är de som tagit beslut om och äger regionsvarumärket, vilket implicit gör dem till sändare, tillsammans med de aktörer som till vardags arbetar med Familjen Helsingborg ute i kommunerna. Det gör att näringslivsaktörer inom regionen blir mottagare av regionsvarumärket, då de skapar sig en bild av vad regionsvarumärket faktiskt är för något. Samtidigt hör näringslivsaktörerna till regionen och dess varumärke, vilket gör att de externt sett blir en del av identiteten. Det är således en väldigt komplex process där aktörerna är svåra att placera i olika fack.

”Vi vill att vår region ska upplevas som en sammanhängande stad och vara en av norra Europas mest kreativa platser” (Familjen Helsingborg, u.å.). Det är så regionsvarumärket Familjen Helsingborg önskar profilera sig och uppfattas av andra. Deras mål att upplevas som en sammanhängande stad gör att vi uppfattar det som väldigt viktigt att bilden utåt är enhetlig. Vi upplever också att det för Familjen Helsingborg är viktigt att de som ser regionsvarumärket förstår att det handlar om ett gränsöverskridande samarbete mellan flera kommuner. Människor försöker hela tiden förstå sin omgivning för att den ska framstå som meningsfull (Falkheimer & Heide, 2014). Det blir med andra ord viktigt att alla förstår att det är flertalet kommuner som samarbetar och inom vilka områden ett samarbete sker. Om en förståelse för detta saknas förloras också betydelsen av själva varumärket och det blir tomt och meningslöst. Vi kan här dra paralleller till en meningsskapande syn på kommunikation där det måste finnas en koppling mellan förståelse, handling och kommunikation för att något ska uppfattas som meningsfullt (Heide et al., 2014). Vidare blir det viktigt att kommunerna och de näringslivsaktörer som ingår i samarbetet känner att det är en sammanhängande stad för att de ska kunna ge det uttrycket utåt. Det blir annars svårt att spegla denna bild om det finns interna konflikter.

Genomförda intervjuer med aktörer inom organisationen Familjen Helsingborg visar att aktörerna själva upplever och anser att det finns en okunskap rörande

regionsvarumärket hos företagare inom regionen. Följande åsikt uttrycktes; “jag kan nog med stor säkerhet påstå att de inte vet vad Familjen Helsingborg är egentligen” (S3, personlig kommunikation, 2015-04-10). En annan intervjuperson menar att varumärket för företagare i regionen är “okänt, otydligt och för merparten av regionens företag ointressant” (S2, personlig kommunikation, 2015-04-07). En tredje uttalar sig såhär; “jag tror att det finns en stor okunskap ute hos företagen och näringen rent generell” (S1, personlig kommunikation, 2015-03-19). Aktörerna bakom Familjen Helsingborg har till viss del rätt kring hur de uppfattas, ett stort gap går på många håll att identifiera. Kommunerna och företagen har idag olika bilder på vad regionsvarumärket faktiskt är, bör vara, och vad det är för arbete som faktiskt sker där. Företag har svårt att se vad det överhuvudtaget är för något utöver ett namn. På frågan kring hur de uppfattar regionsvarumärket Familjen Helsingborg finns det lika många svar som det finns svarande. Å ena sidan är det många som ifrågasätter vad det är de har att göra med, några av de åsikter och uppfattningar om regionsvarumärket som vi har lyft fram är; “en ‘organisation’ som ska försöka hålla ihop de olika kommunerna i nordvästra Skåne och arbeta över kommungränserna” (E13, personlig kommunikation, 2015-04-17). “Uppfattas mer som ‘socialt projekt’. Svårt att uppfatta att detta är ett näringslivsprojekt” (E6, personlig kommunikation, 2015-04-16). Vi kan utläsa att många är medvetna om att det är ett samarbete över kommungränserna, men exakt vilka kommuner som ingår i samarbetet och vad samarbetet innebär är desto mer oklart. Å andra sidan finns det många som är väl medvetna om vad det innebär och som anser att det är ett något väldigt positivt för regionen.

En möjlig förklaring till gapet mellan den önskade identiteten och hur de uppfattas kan vara att fokus från Familjen Helsingborgs sida främst legat på att implementera regionsvarumärket internt, i de offentliga verksamheterna:

Man har haft fokus internt och velat sätta varumärket i kommunerna och i de offentliga verksamheterna. Där av har man inte jobbat så aktivt med näringen utåt.

Man har tagit det i två steg och börjar internt.

(S1, personlig kommunikation, 2015-03-19)

Ytterligare en möjlig förklaring till gapet i uppfattningen om varumärket, som också kom fram under en av intervjuerna, är varumärkets ursprung. En av de intervjuade säger att “Familjen Helsingborg är ett varumärke som från början varit tomt och sedan håller

på att fyllas på” (S3, personlig kommunikation, 2015-04-10). Just att varumärket inte har vuxit fram i takt med verksamheten och även att namnet inte tydligt pekar på vilken verksamhet som bedrivs, anses ligga till grund för en del av den upplevda okunskapen. Samma person lyfter även fram varumärket Helsingborg Business Region, som var föregångare till Familjen Helsingborg och bara riktade sig till näringslivet, för att visa på ett mer lättförståeligt varumärke för målgruppen.

5.5.1 Namnets betydelse

En av de intervjuade aktörerna inom organisationen Familjen Helsingborg berättar hur samarbetet mellan kommunerna i nordvästra Skåne har tagit sig olika former och gått under flera namn under åren. 1996 kallade man sig för Nordvästra Skånes Samarbetskommitté, även kallat NOSAM. Därefter har samarbeten som Skåne Nordväst och Helsingborg Business Region passerat, för att år 2013 ersättas av Familjen Helsingborg (S3, personlig kommunikation, 2015-04-10). Att byta namn och utveckla samarbetet och dess betydelse menar vi får konsekvenser, positiva som negativa. Varje nytt namn är en redigering av en tidigare idé, vilket kopplat till Czarniawska och Joerges (1996) modell innebär att processen måste börja om på steg 1. Det innebär att de nya regionsvarumärkena hela tiden måste implementeras såväl internt som externt. Det är viktigt för att skapa en intern identitet, en känsla av att höra till regionsvarumärket och en känsla av att vilja och kunna jobba effektivt med det i diverse sammanhang. Sedan kan det även leda till en förvirring externt, när ett namn helt plötsligt försvinner, ersätts av ett annat och förändras i sin innebörd. Behovet av att ta fram nya regionsvarumärken och byta namn förklarar en intervjuperson såhär: “det är väl många gånger att människor ska försöka göra avtryck och förbättra hela tiden” (S3, personlig kommunikation, 2015-04-10). Hens åsikter kan vi koppla till de teorier om utveckling som Furusten (2007) tar upp, där utveckling i enlighet med rådande samhällstrend anses modernt och därför eftersträvas.

I den senaste utvecklingen, till Familjen Helsingborg, kan vi se att regionen har gått från ett begränsat samarbete gällande näringslivet, till att även inkludera områdena *tourism* och *living* under samma varumärke. Det positiva i namnbytet kan anses vara att det är inkluderande och faktiskt inte begränsar sig till något. Det som däremot kritiseras av flertalet intervjupersoner är det faktum att namnet i sig endast innehåller kommunen Helsingborg, samt att namnet faktiskt inte säger något om vad regionsvarumärket

innehåller. Det säger inte ens att det är en region det rör sig om. “Vi kommer från Gnosjöregionen, ett begrepp som hela Sverige vet vad det står för. Familjen Helsingborg vet jag inte vad det skall stå för?” (E10, personlig kommunikation, 2015-04-17). Citatet speglar ett återkommande tema i intervjuerna med företagare, nämligen namnet och hur det kan upplevas som missvisande. Av de elva kommuner som ingår i Familjen Helsingborg är det endast en av kommunerna som nämns i regionsvarumärkets namn. Å ena sidan finns det bland de intervjuade en stor förståelse för valet, då Helsingborg är den största staden av de som ingår i samarbetet. Det kan jämföras med att Öresundsregionen har bytt namn till Copenhagen Malmö Region, där de främsta och mest välkända städerna i regionen lyfts fram. Å andra sidan menar många av företagen att det leder till att övriga kommuner hamnar i skymundan. “Jag samt många i mitt nätverk uppfattar det som endast Helsingborg är representerat” (E13, personlig kommunikation, 2015-04-17). Vi menar att det också kan bli svårt för externa aktörer att på en gång inse att det faktiskt står flera kommuner bakom regionsvarumärket. Vi upplever även att det skapar en känsla av utanförskap hos de företag som faktiskt befinner sig i regionen, men utanför kommunen Helsingborg. Sådär säger en av de intervjuade om namnet på regionsvarumärket; “ja för mig så associeras det ju att det handlar om Helsingborg och inget annat. Att det är ett stadsfokus på staden och kommunen Helsingborg, och inte regionen” (M5, personlig kommunikation, 2015-04-29).

Här ser vi alltså tecken på hur betydelsefullt namnet är för de interna aktörerna och hur det påverkar deras identifiering med regionsvarumärket. Den här problematiken vi upplever menar vi kan ses som bidragande till gapet mellan den önskade identiteten och den interna imagen. En av intervjupersonerna inom organisationen Familjen Helsingborg medger att namnet på regionsvarumärket inte direkt berättar vad det står för och vad de egentligen gör. Hen förtydligar själv att “det kräver att man någonstans kommunicerar med näringen om vad det är vi gör” (S1, personlig kommunikation, 2015-03-19). För att samtliga näringslivsaktörer inom regionen ska ställa sig bakom varumärkesarbetet blir det, som vi tidigare berört, viktigt att förklara nyttan med regionsvarumärket. En förklaring kan kommuniceras på olika sätt, men vi menar att det är viktigt att det görs genom meningsskapande kommunikation. Utan meningsskapande kommunikation blir det svårt att skapa den förståelse som är avgörande för att, i det här fallet, arbetet med regionsvarumärket ska upplevas som meningsfullt (Falkheimer & Heide, 2014). Då det anses viktigt att de interna aktörerna är med och aktivt skapar

varumärkets identitet (Freire, 2007; Zenker & Seigis, 2012; Braun et al., 2013), är det också avgörande att de här aktörerna finner arbetet meningsfullt.

5.6 Samhällstrender

Syftet med ett regionsvarumärke är enligt Messely et al. (2010) att skapa en stark identitet i regionen som gör att regionen kan hävda sig som marknadsaktör. Vi har i tidigare avsnitt analyserat regionsvarumärket Familjen Helsingborg utifrån institutionella drivkrafter. Vi menar att regionsvarumärket som idé har formats med hjälp av översättningsmekanismer. Omvärldsprodukter som idéer kopplas enligt Furusten (2007) till institutionella rörelser. De centrala institutionella rörelserna som finns, här har vi pratat om marknadsisering och organisering, menar Furusten (2007) har betydelse för vilka idéer som sprids och blir populära. Idéer som är i linje med de här rörelserna har bättre förutsättningar att spridas globalt. En av de intervjuade företagen ansåg att regionen följde det nuvarande modet i Sverige, att gå ihop och samarbeta under ett varumärke (M3, personlig kommunikation, 2015-04-29). Moden anses också vara en orsak till varför vissa idéer får större spridning än andra. Furusten (2007) beskriver moden som något som konstrueras i samspelet mellan olika aktörer och genom tillgång och efterfrågan. Vi har genom vår analys fått bilden av att regionsvarumärken idag är något institutionaliserat, vilket enligt Furusten kan ses som att det har överlevt modefasen.

Förutom institutionella rörelser och moden, så spelar samhällstrender in i hur och vilka idéer som sprids (Furusten, 2007). Samhällstrender är det yttersta skiktet i Furustens modell (se figur 3.1, s. 14) över omvärldselement och förklaras som något långvarigt och stabilt, och något som ligger till grund för det samhället vi har idag. Den samhällstrend som Furusten tar upp som grunden till institutionella rörelser är moderniteten, som sedan 1700-talet varit dominerande i västvärlden. Modernitetens grundstenar anses påverka samhällsrörelserna och utgör en ram för omvärldsaktörernas skapande av omvärldsprodukter (Furusten, 2007). På så sätt kan regionsvarumärket kopplas till moderniteten som samhällstrend. Strävan efter utveckling, effektivitet och framgång i en region, som bygger på att regionen behöver synas i den uppkomna konkurrensen, menar vi kan ha lett till att idén om varumärkesbyggande teorier översatts till regioner. Eftersom idén bygger på att regioner utvecklas är den i linje med

de moderna tankegångarna. Därför anses den som legitim och har därmed också fått stor spridning.

Strävan efter utveckling och framgång skapar förväntningar i omgivningen på att verksamheter ska utvecklas och ta efter andra framgångsrika verksamheter. Förväntningarna bidrar till att göra utveckling till något legitimt (Furusten, 2007). Men som Furusten påpekar leder utveckling och effektivisering inte alltid till framsteg, utan ofta bekostas framsteg inom ett område av något annat i verksamheten. I analysen har vi tagit upp exempel på hur strävan efter utveckling kan leda till ständiga förändringar i form av namn- och samarbetsändringar, det vill säga redigeringar av idéer. Vi har också tagit upp det gap som finns mellan identitet och image inom regionen Familjen Helsingborg. Om vi kopplar vi ihop de här två faktorerna kan vi ana det som Furusten skriver om. I det här fallet kan framstegen antas ha skett på bekostnad av de interna aktörernas upplevelser.

6 Diskussion och slutsatser

I detta kapitel följer en diskussion om analysen där vi försöker dra slutsatser kring studien och besvara den inledande frågeställningen. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning inom området platsvarumärken inom forskningsfältet strategisk kommunikation.

Som vi har nämnt ett flertal gånger använder sig många olika typer av verksamheter idag av varumärkesbyggande strategier. Syftet med vår studie var att undersöka hur regionsvarumärken blir något institutionaliserat och vilka nyinstitutionella mekanismer som kan ligga bakom skapandet av ett regionsvarumärke. Vi ville också undersöka närmare hur näringslivsaktörer i Familjen Helsingborg upplever processen att skapa ett regionsvarumärke och vilken roll de har i översättningen av varumärket. För oss har det varit intressant att studera näringslivsaktörer då det är en grupp som är väl medvetna om vikten av att synas och ofta har ett eget varumärkesarbete att förhålla sig till.

I vår analys har vi kommit fram till att varumärkesbyggande strategier dels kan ses som en institutionell rörelse i sig. Samtidigt kan regionsvarumärken även ses som en idé, en institutionell omvärldsprodukt, med kopplingar till mer centrala institutionella rörelser som marknadsisering och organisering. De här rörelserna kan vidare kopplas till den rådande samhällstrenden modernisering, där ett tydligt karaktärsdrag är strävan efter utveckling. Behovet av den idé som regionsvarumärket Familjen Helsingborg har översatt anser vi härstammar från de centrala institutionella rörelserna och syftar till att skapa en stark identitet. Genom att skapa en stark identitet försöker man öka den egna synligheten på den marknad som har uppstått bland regioner. Resultatet av analysen visar dock att det inte alltid är så enkelt för regioner att skapa en stark identitet. Det finns en komplexitet i regioner som grundar sig på flera olika faktorer, varav en är mängden aktörer och intressen, en annan är regioners styrning. En tredje faktor är svårigheten att avgöra vilka som är sändare och vilka som är mottagare, eftersom näringslivsaktörer kan vara både sändare och mottagare. Samtliga faktorer menar vi påverkar identitetsskapandet. I analysen har vi vidare funnit att upplevelsen av den

varumärkesskapande processen och den interna imagen bland näringslivsaktörer är delad. Många saknar förståelse och kunskap om vad Familjen Helsingborg är och vad de gör. Samtidigt framkommer det i intervjuerna att de tillfrågade anser att det är viktigt att en region aktivt arbetar för att synas. Förväntningarna på regionen som vi har identifierat kan kopplas till institutionella drivkrafter och tecken på isomorfism, som bidrar till att göra skapandet av regionsvarumärket legitimt.

Vi har i analysen tagit upp den översättningsprocess genom vilken Familjen Helsingborg har skapats. Enligt vår applicering av översättningsmodellen, och i samband med de svar vi har fått från intervjuade aktörer inom organisationen Familjen Helsingborg, anser vi att processen inte är avslutad. Familjen Helsingborg befinner sig fortfarande i stadiet av implementering av idén i regionen och utanför. När idén tas upp och redigeras för att passa den egna kontexten anses det viktigt att idén formuleras så att den framstår som en lösning på det så kallade problemet. I det här fallet är problemet hur regionen ska kunna konkurrera med andra regioner. Idén om regionsvarumärket läggs fram som lösningen på problemet. För att idén ska få stöttning och anses meningsfull är det viktigt att idén redigeras med det i åtanke. Det vi har uppmärksammat är att det i regionen finns uppfattningar om att idén inte till fullo stöds av de styrande politikerna. Vidare upplevs varumärket i sig inte ha något betydande värde hos de tillfrågade näringslivsaktörerna. Vi menar att våra tankar om att Familjen Helsingborg är kvar i implementeringsprocessen därmed styrks. Den här problematiken anser vi också bidrar till det gap mellan regionsvarumärkets identitet och näringslivsaktörernas image av varumärket som vi genom vår analys har funnit. Näringslivsaktörerna anses ha en viktig roll i skapandet av regionens identitet, men för att de aktivt ska delta måste idén om varumärket upplevas relevant och meningsfull.

Resultatet av vår studie visar hur de varumärkesbyggande teknikerna som regioner använder sig av kan ses som en översättning av en idé. Idén som de har översatt grundar sig i hur företag arbetar med varumärken för att skapa en stark identitet och öka sin konkurrenskraft. De svårigheter som har belysts i analysen och som vi har tagit upp i det här avsnittet anser vi visar hur komplicerad översättningen av idéer kan vara. De visar också på hur komplicerat det är för regioner att skapa en stark identitet. I regioner finns många mål- och intressentgrupper att ta hänsyn till, vilket gör det svårt att skapa en enhetlig identitet och image. För Familjen Helsingborg har utvecklingen ännu inte lett till det mål om en sammanhängande stad som Familjen Helsingborg har. Vi vet inte om det målet någonsin kommer att kunna uppnås, eller om nya politiker kommer

välja att plocka upp och redigera andra idéer, i den strävan efter utveckling som präglar dagens samhälle.

6.1 Förslag på vidare forskning

Vi upplever att det trots vårt bidrag saknas relevant forskning i det området vi just har studerat. Vi menar att det hade varit intressant att gå ett steg längre och studera flera regioner, för att se och jämföra hur de har arbetat med redigeringsreglerna i översättningen av idén om regionsvarumärken. Kanske hade man då funnit ytterligare institutionella tecken och en homogenitet i hur översättningsprocesser fortlöper. Vidare anser vi att det behövs mer forskning om hur regionsvarumärken uppfattas av näringslivet, men också av andra aktörer och intressenter, utanför regionen. Företagare i närliggande eller andra kommuner kan också anses vara en målgrupp och det vore därför intressant att få deras perspektiv och åsikter. Det segmentet jämför troligtvis regioner i större utsträckning och kan därmed värdesätta varumärket och kommunikationen på ett annat sätt. Avslutningsvis tycker vi att det behövs mer forskning om hur kommunerna, det vill säga politiker och tjänstemän som arbetar med regionsvarumärken, ser på översättningsprocessen. Det hade varit intressant att få en inblick i hur medvetet arbetet med att översätta idéer är, vilket hänsyn som tas till drivkrafter inom och utanför regionen och hur de arbetar utifrån mekanismerna vad gäller redigeringen av idéerna.

7 Referensförteckning

- Andersson, M. (2007). Region branding: The case of the Baltic Sea region. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(2), 120-130. doi:10.1057/palgrave.pb.6000057
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 1 – 10. doi: 10.1057/pb.2010.3
- Braun, E. Kavaratzis, M. & Zenker, S. (2013). My city - my brand: The different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6 (1), 18–28. doi:10.1108/17538331311306087
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB
- Cornelissen, J. P., & Elving, W. J. (2003). Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 114-120. Från <http://dx.doi.org/10.1108/1356328031047553>
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. I Czarniawska, B. & Joerges, B. (Red.), *Translating organizational change*, 13-48. Berlin: de Gruyter.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 157-179. doi:10.1362/026725799784870432
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, (2). 147. Från [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation. En introduktion*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Familjen Helsingborg. (u.å.). *Om oss*. Hämtad 2015-04-23, från <http://www.familjenhelsingborg.se/sv/Business/Omoss/>
- Freire, J. R. (2005). Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding and Public Diplomacy* 1(4), 347-362. doi: 10.1057/palgrave.pb.5990033

- Freire, J. R. (2007). 'Local people' a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16 (7), 420-438. doi:10.1057/palgrave.bm.2550097
- Furusten, S. (2007). *Den institutionella omvärlden*. Malmö: Liber AB
- Govers, R. (2011). From place marketing to place branding and back. *Place Branding and Public Diplomacy* 7, 227 – 231. doi: 10.1057/pb.2011.28
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal Of Strategic Communication*, 1(1), 3. doi:10.1080/15531180701285244
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, (31), 356-364. Från <http://dx.doi.org/10.1108/eb060636>
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2:a uppl.). Malmö: Liber AB
- Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, 211-228. Lund: Studentlitteratur AB
- Hospers, G-J. (2004). Place marketing in Europe: the branding of the Øresund Region. *Intereconomics: Review of European Economic Policy*, 39 (5), 271–279. Från <http://link.springer.com/article/10.1007/BF03031785#page-1>
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26-37. doi:10.1057/pb.2008.3
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96 (5), 506-14. doi: 10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x
- Kavaratzis, M. & Hatch, M.J. (2013). The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86. doi: 10.1177/1470593112467268
- Legendijk, A. (2007). The accident of the region. A strategic relational perspective on the construction of the region's significance. *Regional Studies*, 41(9), 1193–1208. Från <http://dx.doi.org/10.1080/00343400701675579>
- Latour, B. (1986). The power of associations. I Law, J. (Red.), *Power, action and belief. A new sociology of knowledge?* 261-277. Keele: Sociological Review Monograph

- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB
- Messely, L., Dessein, J. & Lauwers, L. (2010). Regional identity in rural development: three case studies of regional branding. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce - APSTRACT*, 4(3-4), 19-24. Från <http://hdl.handle.net/1854/LU-999341>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, (2), 340. Från <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Morris, T., & Lancaster, Z. (2006). Translating management ideas. *Organization Studies*, 27(2), 207-233. doi: 10.1177/0170840605057667
- Paasi, A. (2003). Region and place: regional identity in question. *Progress in Human Geography*, 27(4), 475-485.
- Rainisto, S. K. (2003) Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26-37. Från <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/2106>
- Røvik, K.A. (2000). *Moderna organisationer - Trender inom organisationstänkande vid millennieskiftet*. Malmö: Daleke Grafiska AB
- Røvik, K.A. (2008). *Managementsamhället*. Slovenien: Liber AB.
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. I Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (Red.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 218-243. London: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n9>
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal Of Strategic Communication*, 3(2), 72. doi:10.1080/15531180902805429
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277. Från <http://www.jstor.org/stable/2393719>
- Tench, R., Verhoeven, P., & Zeffass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication in Europe – an ideal home or a mad house? Evidence from a Survey in 37 Countries. *International Journal Of Strategic Communication*, 3(2), 147-164. doi:10.1080/15531180902806237
- van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 126–149. doi: 10.1177/0002716207312274

- von Platen, S. (2011). Klienten, konsulten och kommunikationsindustrin. I Falkheimer, J. & Heide, M. (Red.), *Strategisk Kommunikation, forskning och praktik*, 325-344. Lund: Studentlitteratur AB
- Zenker, S. & Seigis, A. (2012). Respect and the city: The mediating role of respect in citizen participation. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 20-34. doi: 10.1108/17538331211209022
- Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication: Theoretical analysis and empirical evidence. *International Journal Of Strategic Communication*, 3(2), 69. doi:10.1080/15531180902810205
- Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun - take the cannoli. I Eksell, J. & Thelander, Å. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, 249-265. Lund: Studentlitteratur AB

BILAGA 1: Intervjuguide 1 – företagare i regionen

*Inledande presentation av oss och vårt syfte med den här undersökningen och intervjun.
Förfrågan om godkännande av inspelning vid intervjun.*

> **Deskriptiv information om medvetenhet**

Vilken typ av företag driver du?

Var är företaget etablerat?

Kan du berätta varför du valde att etablera företaget just här/där?

- Om företaget inte är nystartat: Kan du berätta bakgrunden till varför du valde att flytta företaget?

Känner du till Familjen Helsingborg?

- Om ja, beskriv vad Familjen Helsingborg är för dig?
- Om ja, vad är din uppfattning om Familjen Helsingborg deras arbete?

> **Upplevelse av kommunikation**

Hur upplever du Familjen Helsingborgs kommunikativa arbete mot dig som företagare?

Är det något du saknar i kommunikationen från Familjen Helsingborg och vill du i sådana fall beskriva vad?

Är det något (ex. en fördel) du har upptäckt sedan företaget etablerade sig här som Familjen Helsingborg skulle kunna lyfta fram mer och informera andra företagare om?

> **Frågor om betydelse**

Om du skulle etablera företaget i en annan region, vilka faktorer anser du är avgörande i valet av region?

Hur anser du att en regions kommunikativa arbete kan påverka valet/påverkar valet?

Hur betydande anser du att en regions varumärke är för dig som företagare?

Hur betydande anser du att en plats/kommuns ranking på listor över företagsklimat eller tillväxt är?

BILAGA 2: Intervjuguide 2 - aktörer inom organisationen Familjen Helsingborg

*Inledande presentation av oss och vårt syfte med den här undersökningen och intervjun.
Förfrågan om godkännande av inspelning vid intervjun.*

Hur skulle du beskriva Familjen Helsingborg?

Kan du berätta hur ni arbetar med varumärket mot företagare?

- Hur utformar ni er kommunikativa strategi mot företagare och vad är målet med denna strategi?
- Arbetar ni med målgrupper inom segmentet företagare i regionen? Om ja, berätta hur arbetet med målgrupper ser ut?

Hur tror du att Familjen Helsingborg som helhet uppfattas av företagare?

- Hur tror du varumärket Familjen Helsingborg uppfattas?

Vilka faktorer tror du är avgörande för företagare i valet av plats att etablera sig på?

- Hur viktigt upplever du att ranking på listor över företagsklimat etc bland kommuner i Sverige är för företagen?
- Vilken betydelse anser du att rankingplaceringar har för ert arbete i Familjen Helsingborg?

Vilka fördelar/nackdelar ser du med att de deltagande kommunerna marknadsför sig med ett gemensamt varumärke?

- Tror du att varumärkets namn, Familjen Helsingborg, kan styra företagsetableringen mot

Helsingborg och bort från de andra kommunerna i regionen?

- Hur ser du på att det gemensamma varumärket påverkar respektive kommuns egna varumärke arbete mot företagare?

BILAGA 3: E-postfrågor

1. Var är företaget etablerat och vad gjorde att företaget startades just där eller flyttades dit?
2. Hur skulle du som företagare beskriva Familjen Helsingborg och hur uppfattar du deras arbete?
3. Hur uppfattar du Familjen Helsingborgs kommunikativa arbete?
4. Är det något du saknar i kommunikationen - vad i så fall?
5. Finns det fördelar för dig som företagare i den här regionen som du anser att Familjen Helsingborg borde lyfta fram och informera andra företagare om?
6. Om du skulle etablera företaget i en annan region, vilka faktorer påverkar ditt val av plats att etablera företaget på?
7. Anser du att en kommun/regions kommunikativa arbete påverkar dig i valet av plats att etablera företaget på?
Svarsalternativ: Ja/Nej
8. Om du svarade ja på fråga 7, beskriv gärna hur det påverkar dig:
9. Hur viktigt anser du att en kommuns eller regions varumärke är för dig som företagare?
Svarsalternativ: Mycket viktigt / Ganska viktigt / Inte viktigt alls

BILAGA 4: Kodningsschema över informanter

Näringslivsaktörer inom regionsvarumärket Familjen Helsingborg:

S1 = Näringslivsaktör, personlig intervju 2015-03-19

S2 = Näringslivsaktör, mailintervju mottagen 2015-04-07

S3 = Näringslivsaktör, telefonintervju 2015-04-10

Företagare inom regionsvarumärket Familjen Helsingborg:

M1 = Helsingborg, telefonintervju 2015-04-20

M2 = Ängelholm, telefonintervju 2015-04-21

M3 = Klippan, telefonintervju 2015-04-29

M4 = Ängelholm, telefonintervju 2015-04-29

M5 = Ängelholm, telefonintervju 2015-04-29

M6 = Ängelholm, telefonintervju 2015-04-28

M7 = Klippan, telefonintervju 2015-05-18

M8 = Helsingborg, telefonintervju 2015-05-18

M9 = Helsingborg, telefonintervju 2015-05-18

Företagare inom regionsvarumärket Familjen Helsingborg:

E1 = Företagare i Svalövs kommun, E-postintervju 2015-04-16

E2 = Företagare i Landskrona kommun, E-postintervju 2015-04-16

E3 = Företagare i Åstorp kommun, E-postintervju 2015-04-16

E4 = Företagare i Svalövs kommun, E-postintervju 2015-04-16

E5 = Företagare i Bjuv kommun, E-postintervju 2015-04-16

E6 = Företagare i Höganäs kommun, E-postintervju 2015-04-16

E7 = Företagare i Perstorp kommun, E-postintervju 2015-04-17

E8 = Företagare i Bjuv kommun, E-postintervju 2015-04-17

E9 = Företagare i Landskrona kommun, E-postintervju 2015-04-17

E10 = Företagare i Höganäs kommun, E-postintervju 2015-04-17

- E11 = Företagare i Ängelholms kommun, E-postintervju 2015-04-17
- E12 = Företagare i Höganäs kommun, E-postintervju 2015-04-17
- E13 = Företagare i Höganäs kommun, E-postintervju 2015-04-17
- E14 = Företagare i Örkelljunga kommun, E-postintervju 2015-04-17
- E15 = Företagare i Landskrona kommun, E-postintervju 2015-04-19
- E16 = Företagare i Höganäs kommun, E-postintervju 2015-04-20
- E17 = Företagare i Båstad kommun, E-postintervju 2015-04-20