

19-1-2010

PRAKTIKPROJEKT

BRANDING FOR HVEM?

XXX | Turisme, 9. semester

Branding for hvem?

- *En analyse af VisitNordjyllands brandingstrategi for nordjyske egnsprodukter*

Praktikprojektet er udarbejdet af:

XXX

Studienummer xxxxxxxx

Anslag: 47.723

Vejleder: Szilvia Gyimóthy

Turisme, 9. semester

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INTRODUKTION	1
1.1.	PROBLEMFORMULERING	2
2.	METODISK TILGANG	3
2.1.	VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED	3
2.2.	EMPIRISK ANALYSEGRUNDLAG	4
2.3.	TEORETISK OPTIK	5
3.	NORDJYSKE EGNSPRODUKTER I ET BRANDINGPERSPEKTIV	7
4.	DET DYNAMISKE BRAND	11
4.1.	EFFEKTER AF BRANDETS DYNAMIKKER	11
4.2.	PLACE BRANDING I CORPORATE BRANDING PERSPEKTIV	14
5.	MARKEDSBASEREDE SYNERGIER FOR EGNSPRODUKTER	19
6.	KONKLUSION	23
7.	LITTERATURLISTE	I
6.	BILAG	V

1. INTRODUKTION

Begrebet branding har over de seneste årtier indtaget status som et centralt ledelses- og markedsføringsværktøj i en lang række sammenhænge, og interessen for brandingens symbolske værdiskabelse har aldrig været større; Branding er blevet et kulturelt fænomen (Askegaard & Østergaard 2005). Ikke desto mindre har kritikere som Aconis (2002) i årevis stemplet branding som inflationsramt, magiløs og så godt som død. Den påståede udvanding af branding udspringer af det paradoksale forhold, at virksomheder bliver stadigt mere aggressive i forsøget på at overgå hinanden, alt imens forbrugerne bliver mere sofistikerede i på en gang at gennemskue og aktivt integrere brands i opbygningen af deres livsstil (Askegaard 2004). *More-is-less* fænomenet afføder naturligt en række nye udfordringer for virksomheder i dag, ikke mindst for turisterhvervet, der ofte karakteriseres som reaktivt i dets udvikling.

Denne opgave har til formål at belyse centrale perspektiver på VisitNordjyllands (VNJ) implementering af branding som et strategisk værktøj. Udgangspunktet er en analyse af VNJs planlagte integration af brandingens processer i temaindsatsen om *Det gode liv*, der sætter fokus på nordjyske egnsprodukter. I et *corporate branding* perspektiv vil opgaven identificere og diskutere implikationerne for hvordan man balancerer stakeholderinteresser i etableringen af brandet med henblik på at belyse centrale kontinuitetsproblematikker i VisitNordjyllands brandkonstruktion. Netop dette aspekt af brandimplementeringsprocessen spiller en særligt central rolle i *place* og *co-branding* samarbejder, hvor kompleksiteten i at forene interesser under multistakeholder perspektivets mange og divergerende interesser er dominerende. Ikke mindst fordi det ud fra en betragtning af branding som en foranderlig og dynamisk proces kan betyde, at en for ensidig forståelse af brandets funktioner og formål på sigt vil negligere andre centrale stakeholdergruppers behov og interesser og således også brandets værdi.

1.1. PROBLEMFORMULERING

I en kritisk analyse af VisitNordjyllands kommende indsats for synliggørelse af nordjyske egnprodukter vil opgaven med afsæt i *corporate brandingens* principper redegøre for centrale dynamikker i *Made in Nordjylland* brandets implementeringsproces med særligt fokus på implikationer for balanceringen af interne aktørers interesser over for markedets behov. Besvarelsen behandles på baggrund af følgende arbejdsspørgsmål:

- 1. Describe briefly how local products (tagged with Made In Nordjylland) are integrated into VisitNordjylland's branding strategy and planned branding activities.**
- 2. Contrast the strategy with relevant dynamic branding model(s) identified from literature. How should generic models be adjusted (and contextualized) in order to embrace the complexities of place branding?**
- 3. Make suggestions for how new synergies among local lifestyle products may be enabled from a marketing (customer-oriented) perspective?**

Besvarelsen af spørgsmål 1 vil hovedsageligt være koblet op på det tilgængelige empiriske materiale, der efterfølgende i spørgsmål 2 analyserer implikationerne herfor i en brandingteoretisk kontekst. I besvarelsen af spørgsmål 3 udbredes analysen ved at inddrage perspektiver fra relevante trends på området. Af hensyn til opgavens sigte besvares opgaven på dansk efter aftale med vejleder og studiekoordinator.

2. METODISK TILGANG

Dette afsnit vil præsentere opgavens problemforståelse og gennemgå de metodiske overvejelser sammen med det empiriske og teoretiske afsæt med henblik på at styrke gennemsigtigheden af opgavens vidensproduktion. Indledningsvist skitseres det videnskabsteoretiske fundament, der fremadrettet i opgaven formgiver analysens metodiske valg.

2.1. VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED

Genstanden for opgavens forforståelse er casen om VNJs projektindsats *Det gode liv*. Som delvist udenforstående observatør på projektet, er det min intention at foretage en kritisk analyse af problemfelterne skitseret ovenfor. Dog erkendes det i kraft af min position som praktikant i organisationen, at der kan opstå den situation Toulmin (1963) skildrer, hvorved individet er så involveret i en aktivitet, at det ikke længere er i stand til at se den fra andre vinkler. Dog har jeg i praktikforløbet ikke har været direkte involveret i arbejdet med opgavens problemstilling, og det kan samtidig argumenteres at den praktiske indsigt i VNJs øvrige procedurer og arbejdsprocesser kan betragtes som en styrke for fortolkningens forforståelse. Med baggrund i den hermeneutiske tradition bevirker dette, at opgavens konklusioner drages ud fra min praktiske såvel som teoretiske forståelseshorisont. Forståelsesprocessen skildret igennem den hermeneutiske cirkel har, har igennem et omfattende litteraturstudie af især brandkonstruktionens elementer og ikke mindst det empiriske analysegrundlag, udvidet og formet min forståelseshorisont. Det erkendes, at undersøgelsens forankring er begrænset af, at genstanden for analysen omhandler et fremtidigt socialt fænomen. Af den grund må analysen nødvendigvis hvile på fortolkninger af mulige implicite problemstillinger, som må anskues i en kontekstuel sammenhæng (Bryman 2008). I kraft heraf samt at opgaven i høj grad søger at opnå en indsigt i de værdibaserede opfattelser der ligger til grund for VNJs projekt, bygger analysen på en interpretivistisk epistemologi, hvor opgavens resultater er afledt af dels af informantens og men også af undersøgerens fortolkninger. Dette bevirker at ontologien læner sig op ad det konstruktivistiske paradigme, hvorved virkelighedsopfattelsen af undersøgelsesfeltet beror på viden herom som en social konstruktion (Bryman 2008). Hensigten er således ikke at nå en empirisk validering, men at belyse VNJs brandintegration ud fra forskellige perspektiver i henhold til det teoretiske fundament.

2.2. EMPIRISK ANALYSEGRUNDLAG

Opgavens besvarelse foreligger på baggrund af et kvalitativt studie af problemstillingen. Empirien udgøres af et eksplorativt interview foretaget med den projektansvarlige koordinator, Jenny Holm Hviid (JHH). Interviewet udgør den primære datakilde, imens projektbeskrivelsen af indsatsen *Det gode liv* inddrages som sekundært kildemateriale og benyttes supplerende til at understøtte perspektiver på problemfeltet. Hvor projektbeskrivelsen oprindeligt er udfærdiget som økonomisk ansøgningsmateriale og har et stærkt kommercielt sigte, er den endvidere udarbejdet for knap 3 år siden og ikke af den projektkoordinator, der vil forestå implementeringen af projektet. Interviewet med JHH skal således give et mere nuanceret og pålideligt analysegrundlag, ved at afklare sammenhænge og udvide eller afvæbne antagelser afledt af min for-forståelse af undersøgelsesfeltet.

Undersøgelsesdesignet er baseret på den semistrukturerede interviewform, der er systematiseret omkring overordnede temaer identificeret i projektbeskrivelsen i den brandingteoretiske kontekst beskrevet i det følgende afsnit om opgavens teoretiske optik. Grundet opgavens natur, der betyder at arbejdsspørgsmålene ikke var endeligt fastlagt på tidspunktet for dataindsamlingen, er interviewets opbygning ikke slavisk teoribundet, men i højere grad eksplorativt og systematiserende i forhold til de overordnede teoretiske problemfelter, og det erkendes at dette forhold kan påvirke opgavens validitet. Det semistrukturerede interview er anvendt for at give plads til, at JHH delvist kan styre interviewene gennem egne beskrivelser af det aktuelle fænomen (Rasmussen & Østergaard 2005), hvilket giver JHH mulighed for at uddybe temaer undervejs, som eventuelt tillægges større betydning og indikerer prioriteringer i projektet.

JHH er naturligt en central ressourceperson for den brandingforståelse der ligger til grund for projektet og dermed også for vidensgenereringen i denne opgave. Det erkendes imidlertid, at datagrundlaget angiveligt er relativt spinkelt og risikerer at medføre et ensidigt syn på processen. Det kunne derfor løfte analysens empiriske grundlag at inddrage øvrige interne aktører for at opnå et mere praktisk og nuanceret billede af processen. Dette har dog ikke været muligt da brandets interne aktører endnu ikke er identificeret.

2.3. TEORETISK OPTIK

Branding er, som skildret i introduktionen, en stærk og etableret disciplin inden for erhvervets markedskommunikation. Centralt for brandforståelsen er, at den repræsenterer en sofistikeret form for kommunikation, der igennem en unik kombination af funktionelle og symbolske egenskaber, skaber en række associationer som tilføjer objektet værdi. Igennem sådanne emotionelle bånd, kan objektet opnå en distingveret position i forbrugers bevidsthed, som er svær at konkurrere med på fysiske egenskaber alene (Hankinson & Cowking 1993; Therkelsen 2006; Blichfeldt 2003).

Lige siden Aakers og Kapferers introduktion af den klassiske brand management, har brandingdebatten naturligt rokket ved forståelsen af, at der er én alment gyldig tilgang til branding (Gjøl-Andersen 2001). For at arbejde strategisk med branding med henblik på at udnytte dets potentiale, er der ifølge Heding & Knudtzen (2009) således god grund til at virksomheder erhverver sig en teoretisk forståelse af de forskellige brandtilgange og deres metoder og redskaber for på den måde at sikre et validt fundament for brandets strategi. Netop denne forståelse er udgangspunktet for opgavens diskussion af VNJs integration af egnprodukter i brandingregi.

I kraft af de mange stakeholdere der internt er involveret i projektet samt egnprodukternes imagemæssige kobling til regionen, kan initiativet som udgangspunkt forstås ud fra et *place branding* perspektiv. Men ifølge Saraniemi & Ahonen (2008) har akademiske konceptualiseringer af *place branding* i et bredt omfang taget afsæt i produktbrandingens markedsorienterede tilgang. Fra flere sider peges der i litteraturen samtidig på, at der er skrevet meget lidt om hvordan *place branding* reelt skal håndteres (Csaba 2005; Hankinson 2007; Kavartzis 2009). Imens nogle forskere imidlertid foreslår mere holistiske modeller for brandets opbygning (Cai 2002; Hankinson 2004; Koneznik & Go 2008), karakteriserer Saraniemi & Ahonen disse som normative og statiske bud på hvordan processen *bør* være. Men ifølge Antorini & Schultz (2005) handler brandopbygningen ikke om én gang for alle at identificere differentieringsparametre, idet den fortløbende interaktion med involverede stakeholdere medfører et behov for kontinuerlig tilpasning og fleksibilitet.

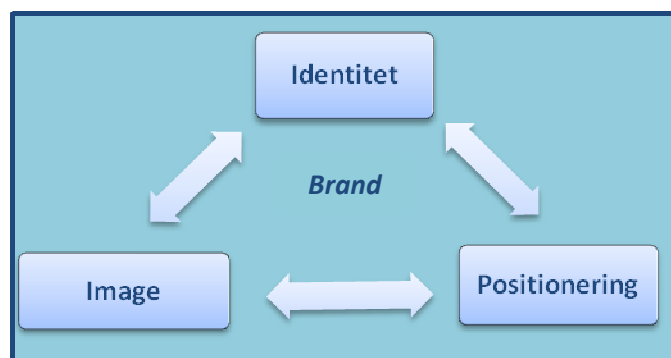
Ud fra tesen om at brandkonceptet i sin natur er kontekstafhængigt (Chernatony 2002), anerkendes *corporate brandingens* dynamik og multistakeholderperspektiv derfor i stigende grad som en hensigtsmæssig forståelsesramme i en *place branding* kontekst (Bergstrom & Blumenthal

2002; Chernatony 2002; Hankinson 2007). I lyset heraf vil analysen af VNJs integrering af egnprodukter diskutere implikationer for den valgte strategi med afsæt i mulige dynamikker og *blind spots* som følge af brandingens *conformity traps* identificeret i Antorini og Schultz' *corporate branding* forståelse. Efterfølgende diskuteres tilgangen til i henhold til Hatch & Schultz' *cycles of corporate branding* (Schultz 2005a), der opererer med fem stadier i konstruktionen af virksomhedsbranding, og som noget helt centralt tillader en holistisk og struktureret forståelse af brandingprocessen. Idet besvarelsen som udgangspunkt vil være teoretisk og empirisk syntetiserende, vil relevante teoretiske begreber løbende blive integreret, og analysen samtidig tage en diskuterende form.

3. NORDJYSKE EGNSPRODUKTER I ET BRANDINGPERSPEKTIV

I det følgende skitseres overordnet hvorledes VNJ planlægger at integrere nordjyske egnsprodukter som et brand under navnet *Made in Nordjylland* (spørgsmål 1). Besvarelsen vil overvejende være af deskriptiv karakter og tage afsæt i det empiriske materiale. I besvarelsen redegøres for VNJs tilgang til brandprocessen på baggrund af dets planlagte aktiviteter. Dette skitseres i lyset af den fundamentale forståelse af brandet som en tredimensionel konstruktion af 1) den interne brandforståelse (identitet/kultur), 2) markedets perception af brandet (image) og 3) den strategiske markedsposition (positionering/vision). Grundfunktionen af denne skildring af brandet, som bl.a. af Dahl & Buhl (1993) applikeres i *product branding*, af Therkelsen (2006) i *place branding* og af Chernatony (2002) og Hatch & Schultz (2001, 2005) i *corporate branding*, skal hjælpe til at udlede centrale prioriteringer i projektet. I analysen heraf ses der dog i denne sammenhæng alene på den enkeltvise vægtning af de tre delelementer, imens der i det efterfølgende afsnit ses nærmere på koblingen imellem dem.

Figur 1: Brandet som en tredimensionel konstruktion



Tilpasset efter Therkelsen 2006: 3

Projektet tager sit udgangspunkt i at regionale produkter over de senere år har opnået stadigt større betydning som et aktiv for regional udvikling, og en stigende interesse for lokale specialiteter blandt turister har været medvirkende til at skabe fokus på samarbejds muligheder mellem turismesektoren og agrikulturen (Corves *et al.* 2009). Ikke mindst gastronomien som oplevelsesprodukt integreres i stigende grad af turistdestinationer som meningsbærer for stedets kulturelle arv og identitet i kraft af dets tilsyneladende eksotiske og autentiske appel til turisterne.

Særligt land- og udkantsområder, der ofte lider under et forholdsvist uklart image sammenholdt med byområder, har ofte en veletableret agroindustriell tradition og anerkender i høj grad dets muligheder (Boyne & Hall 2004). Denne tendens har man også hos VisitNordjylland fået øjnene op for, og projektkoordinator Jenny Holm Hviid (JHH) forklarer:

"(...) alle vil bare gerne lave noget sammen med de kunsthåndværkere. Der er simpelthen så meget fokus på dem, både på helt lokalt niveau, på regionalt niveau og på nationalt niveau (...) Hvis man kigger på strategiplaner og ansøgninger lige i øjeblikket, så synes jeg næsten de alle sammen indeholder noget med at 'vi skal noget med de små kunsthåndværkere'." (R[2]).

På samme måde peger hun på at: *"Alle vil også gerne noget med de der fødevarer"* (R[2]). Man erkender således at der på udbydersiden er en stor interesse for disse områder, hvilket tolkes som at der i nordjysk regi *"(...) ligger nogle udviklings- og nogle oplevelsesmuligheder, som slet ikke er udnyttet, men som har et stort potentiale"* (R[2]). Hvor man på den ene side er opmærksom på de seneste markedstendenser, kan man omvendt ud fra en kritisk optik pege på, at initiativet er afledt af en reaktiv "me too"-indstilling, hvor man hopper med på vognen for potentielt at malke en endnu uudnyttet mulighed for regional udvikling.

En sådan tilgang er som udgangspunkt ikke fordrende for at opnå en unik og stærk position på markedet og i turisternes bevidsthed, problematiseres det yderligere ved at man hos VNJ ikke er i stand til at pege på mulige grundpræmisser for differentiering: *"Jeg tror ikke, at i forhold til kunsthåndværk og i forhold til fødevarer, der tror jeg ikke vi har flere styrker eller svagheder i forhold til de to grupper end andre regioner i Danmark"* (R[3]). I lyset af litteraturen om særligt fødevareturisme peges der her på, at et i forvejen veletableret image knyttet til et steds kulinariske traditioner er centralt for at skabe et succesfuldt brand på den konto (Boyne & Hall 2004; Hjalager & Corigliano 2000). Imens man i Nordjylland har en lang tradition for agroindustri, særligt på fødevarerområdet, så afleder det ikke en klar kobling på imagesiden, og bl.a. ifølge Hjalager & Corigliano (2000) har Danmark hverken nationalt eller regionalt slået sig fast på dette område i forhold til at udvikle gastronomiens kulturelle rolle.

Til gengæld peger JHH på, at styrken for udvikling af projektet ligger i det interne netværk: *"Hvis man virkelig fik et godt samarbejde op at stå (...), så tror jeg, at man måske kunne komme foran med nogle anderledes oplevelsestilbud"* (R[3]), og netop denne indgangsvinkel synes dominerende

for VNJs forståelse af processen. Dette eksemplificeres blandt andet i JHHs endog ikke entydige tilegnelse af projektets formål til etableringen af utraditionelle samarbejder (R[5]), hvor JHH samtidig vægter, at projektets største udfordring vil blive overhovedet at gøre deltagende aktører interesserede i projektet (R[7]). Endvidere er udgangspunktet for det overordnede projektforbånd at nedsætte det såkaldte *Gyldne netværk*, der har en determinerende rolle for hvordan projektet formes fremadrettet.

Fordi *Det gyldne netværk* vil indtage en styrende rolle, er projektets overordnede linjer og det egentlige output endnu usikkert, men den grundlæggende tanke bag projektet er at augmentere og styrke indsatsen, der især er henvendt det voksne segment hovedsageligt bestående af voksne par på ferie uden børn. Hermed indtager indsatsen omkring *Det gode liv* en støttefunktion til det overordnede brand *Mit Nordjylland*, der slår på Nordjyllands image som lyst, trygt og som et sted med plads, ro og tid til fordybelse (2007b). Foruden *Det gyldne netværk*, skal brandet *Made in Nordjylland* lanceres, der skal afspejle alliancen mellem de tre områder fødevarer, kunsthåndværk og wellness. Brandet skal stilles til rådighed som kvalitetsinstans til producenterne og markedsføres via en imageskabende kampagne. Der skal endvidere etableres en række events eventuelt under navnet *Nordjyske Maddage* samt pakketilbud baseret på oplevelsesattraktioner og events (VisitNordjylland 2007a). Projektet tager således afsæt i fire indsatsfelter, hvor et egentligt fokus ikke er klart defineret.

Den stærke rolle der tilegnes erhvervsaktørerne kan endvidere være med til at forklare projektets relativt uklare vision på nuværende stadie. Imens der i projektbeskrivelsen på den ene side argumenteres for at *formålet* med projektet er efterspørgselsorienteret, idet det skal tiltrække flere turister med en interesse for regionale produkter, så defineres *målet* overvejende i forhold til udbydersiden: "*Målet med indsatserne er erhvervsudvikling, øget kvalitet, øget sammenhæng, øget kompetence, øget synlighed, ny formidling og nye koncepter og produkter*" (VisitNordjylland 2007a). Hermed favner projektet tilsyneladende bredt, og JHH erkender at hvad angår målet med projektet, så er det "*lidt sværere*" at svare på, for "*vi har ikke et klart billede af i øjeblikket, hvad det er Det gode liv, det skal munde ud i.*" (R[5]). Med dette udsagn er projektets strategiske sigte tilsyneladende relativt uklart, og det er i høj grad op til erhvervet at sætte deres præg på projektets udfald (R[5]).

Underforstået tyder det således på, at brandfunktionen ikke optager en central formålstjenstlig rolle i sig selv. Det kan endvidere argumenteres at dette synspunkt understøttes af synet på efterspørgselsiden, hvorom JHH forklarer: ” (...) man ved, at det er det som målgruppen, voksne på ferie uden børn, at de specielt efterspørger” og fortsætter ” (...) tankerne bag det er, at man har tre stærke oplevelser i Nordjylland, som man gerne vil tilbyde turisterne” (R[4]). Imens man herved forholder sig til forbrugersiden, kan det argumenteres, at man samtidig anlægger et syn på forbrugeren som en mere eller mindre passiv modtager af kommunikationsbudskabet og forbrugersiden benævnes ikke yderligere under interviewet

Ifølge Kavartzis (2005) forstås branding som gensidig kommunikation *med* og ikke blot *mod* forbrugeren, og det kan i givet fald betvivles hvorvidt man hos VNJ reelt betragter processen som brandskabende. Hermed må der stilles spørgsmålstejn ved hvorvidt der rent principielt er tale om egnprodukternes integration i VNJs brandstrategi og ikke omvendt. Hvor VNJ naturligt er underlagt en stærkt politisk og økonomisk orienteret dagsorden i kraft af organisationens status som offentlig institution, så er der en lang række interessenter der skal tilgodeses, hvilket på sigt kan være dræbende for initiativ og nytænkning. Ikke desto mindre forpligter det, når der til erhvervet afgives løfte om et reelt nordjysk brand. For samtidig at udforske det potentiale der ligger i at arbejde værdiskabende med egnprodukterne som en langsigtet indsats, kan den strategiske brandproces med fordel forstås ud fra en bredere teoretisk kontekst. Med afsæt i VNJs primært internt fokuserede integration af egnprodukterne i brandingregi, vil det følgende afsnit stille skarpt på implikationer herfor i en mere teoretisk kontekst i lyset af brandkonceptet som en dynamisk og holistisk proces.

4. DET DYNAMISKE BRAND

I denne del af analysen ses der nærmere på de mulige paradokser og dynamiske processer, der kan følge i kølvandet på VNJs brandingstrategi. Hermed stilles der skarpt på hvorledes konsekvenserne af disse processer kan påvirke brandets fremtidige integration. Med afsæt heri vil analysen endvidere diskutere hvorledes destinationsbranding herunder VNJs strategi for branding af nordjyske egnprodukter kan forstås i et *corporate branding* perspektiv (spørgsmål 2).

4.1. EFFEKTER AF BRANDETS DYNAMIKKER

Som det skildres i opgavens teoretiske afsæt, har der i litteraturen været en udpræget betragtning af brandkonstruktionen som et objekt, der kan manipuleres ud fra en perceptuel tilpasning. Denne tilpasning har ofte været underlagt et relativt kortsigtet syn på skabelsen af især *place brands* (Csaba 2005), men fordi brands grundlæggende består i kraft af sociale konstruktioner, er de også foranderlige. Hvor ovennævnte opsplnitning af brandkonstruktionen i tre influerende aspekter således skitserer et stilbillede af brandets grundlæggende komponenter, tager modellen ikke højde for de dynamiske processer, der opstår i deres interaktion. I det følgende identificeres og begrebsliggøres relevante af disse dynamikker med henblik på at forklare brandets mere komplekse natur.

Karakteristisk for VNJs forståelse af brandprocessen er synet på henholdsvis markedssituationen og forbrugersiden, som enten upåvirkelige eller passivt modtagende, imens organiseringen internt bag brandet er i fokus. Det kan argumenteres at den mere eller mindre bevidste prioritering om et internt sigte, harmonerer med de dominerende forskrifter fremsat i et teoretisk aspekt, idet der i litteraturen har været et stigende fokus på vigtigheden af at brandet opstår indefra, særligt i *place branding*, hvor der med et komplekst interessentlandskab principielt ikke er et entydigt brandejerskab (Gnoth 2007). I modsætning til en aftagerorienteret *outside-in* tilgang, er fokus i *inside-out* initiativer genereret af brandets interne stakeholdere, herunder lokale aktører og borgere. Dette skal være med til at sikre et internt ejerskab over for brandet, hvilket på imagesiden kan være med til at skærpe destinationens *sense of place* igennem en klarere og mere autentisk repræsentation af stedet (Therkelsen & Halkier 2004). Ifølge Mommaass (2002) er dette videre med til at styrke den kollektive interne opbakning og identificering med brandet, hvorved der igennem forholdet mellem image og identitet opstår en hermeneutisk effekt mellem den

interne og eksterne brandopfattelse. Ligeledes peger Kapferer (2004) entydigt på at brandidentiteten må gå forud for imagedannelsen. Skitseret i henhold til Aakers (1996) anerkendte formulering om brandidentiteten, kan denne essentielt forstås som den kombination af unikke associationer som organisationen tilstræber, og som repræsenterer det man i organisationen ønsker brandet skal stå for. Selv om identitetsdebatten i litteraturen senere blandt andet har problematiseret synet på identiteten som essentialistisk og ikke som foranderlig (Buhl & Bech Hansen 2003; Melewar & Jenkins 2002), vil analysen ikke indlade sig på en dyberegående diskussion om identitetskonstruktionens teoretiske perspektiver af hensyn til opgavens fokus og omfangsmæssige begrænsninger.

Hvor VNJ således synes at følge *inside-out* tilgangen, så skildrer Aaker (1996) og Antorini & Schultz (2005) en række paradoksale fælder, også refereret til som *conformity traps*, som kan forekomme i jagten på den optimale brandkonstruktion. Idet virksomheder i dag skal kæmpe hårdere for at skille sig ud fra mængdens stadig mere opfindsomme kommunikationsstrategier, havner mange i Schultz' såkaldte *narcissism trap*, hvorved organisationen bliver så opslugt af at skille sig ud, at effekten heraf bliver netop den omvendte; en stereotyp kliché. Imens dette tilsyneladende ikke er udgangspunktet for VNJs projekt, der tilnærmelsesvist helt overser markedets sammensætning og konkurrerende tilbud, så er effekten den samme, for med et overvejende indadrettet fokus, stiger risikoen samtidig for at dette fokus adfærdsmæssigt forplanter sig som selvoptaget navlepilleri (Antorini & Schultz 2005). Konsekvensen heraf vil unægteligt være at turisterne perceptionelt frakobles. Omvendt er risikoen ved *outside-in* tilgangen, at brandet ikke defineres tilstrækkeligt klart og sammen med internt ejerskab fra også mangler sjæl.

At oparbejde et stærkt og holdbart brand bliver således let en balancegang, men med VNJs ensidige fokus på at udvikle projektet fra et internt perspektiv skubbes der yderligere til denne balance ud fra det Antorini & Schultz refererer til som *groupthink*. I dets traditionelle forstand kan begrebet forstås som fastlåsnings af ledelsesgruppen i henhold til en given overbevisning typisk som følge af ydre pres. Samme effekt kan komme til at påvirke VNJs samarbejde med aktørerne i lyset af deres økonomiske og indirekte politiske forpligtelser. En sådan tendens er ifølge Hankinson (2004) ofte karakteristisk for udviklingen af *destination brands*, dels i lyset af den økonomiske spændetrøje og dels i kraft af en stærk *path dependency*, som ifølge Halkier & Schmidt (2009) ikke kun betegner nordjysk turisme men turismeudviklingen på destinationsniveau generelt grundet en ofte lokal og kortsigtet orientering. Med en traditionsbunden indstilling

fastlåses beslutninger i gamle mønstre uden reel tidssvarende forankring og i henhold til aktuelle behov. Samtidig opstår specielt *groupthink* syndromet på grund af det ledende organs loyalitet til brandet, hvormed man forsøger at eliminere afvigende synspunkter.

For VNJ er *groupthink* problematikken dog mere fremtrædende i kraft af at der i strategien ikke peges på yderligere visioner for en bredere lokal forankring. Det tyder således på, at de udviklingsmæssige tiltag og effekter, hovedsageligt vil være forbeholdt den ledende aktørgruppe, og selv om størrelsen på denne endnu ikke er defineret, så kan det være problematisk dels i forhold til at synliggøre egnsprodukterne på lokalniveau og dels i forhold til at skabe en bred identifikation, ikke mindst hos det øvrige erhverv, der har interesse i brandet. Denne tilgang kan på den ene side være et udtryk for at projektet endnu er i opstartsfasen og at det naturligt kan være svært at bringe for mange aktører ind i projektet fra dag 1. Omvendt kan det også være udtryk for at man ikke er ambitiøs med projektet som en brandskabende proces.

Ud fra en subjektiv betragtning kan det hertil tilføjes, at der på øvrige af VNJs projekter synes at være en tilsvarende erhvervsrettet orientering, der i flere tilfælde ikke formår aktivt at nå turisterne, som selv skal være opsøgende i forhold til de enkelte oplevelsestilbud. En mulig forklaring herpå kan udledes af JHHs forståelse af projektets markedsrelaterede del, hvor hun i forhold til imagekampagnens fokus henviser til at det er marketingafdelingens bord (R[11]). Dermed opstår der en klar adskillelse af brandets interne og eksterne integration, hvor holdningen synes at være, at man internt i projektgruppen skal skabe og levere produktet, imens den eksterne brandkommunikation og markedsorientering sker uafhængigt heraf.

Overordnet tyder det således på at man ikke betragter brandet som en dialogbaseret proces, men som et statisk og upåvirkeligt billede primært pålagt udefra af turisterne, og det er således op til erhvervet at bestyrke eller efterleve dette billede. Denne forståelse bliver selvforstærkende i og med at man arbejder ud fra tanken om at interne og eksterne stakeholdere eksisterer uafhængigt af hinanden. Den splittede opfattelse af projektets funktioner, understreger endvidere behovet for en mere integreret forståelse af brandingprocessen, som man i branding litteraturen i stigende grad vedkender sig kan hentes i *corporate brandings* teoretiske afsæt. I det *corporate branding* som et akademisk begreb har rødder i en etableret forskningstradition, vil denne opgave ikke redegøre for dets komplekse natur men med afsæt i dets grundprincipper belyse dets relevans for VNJ i et *place branding* perspektiv.

4.2. PLACE BRANDING I CORPORATE BRANDING PERSPEKTIV

I corporate branding peger Hatch & Schultz (2005) på, at fundamentet for brandet skal findes i samspillet mellem interne og eksterne faktorer. Her kan der i *place branding* regi trækkes centrale paralleller, der på mange områder kan ligestille gennemgående problematikker for *place* og *corporate brands*. Her adskiller disse områder sig fra produktbranding særligt i kraft af multistakeholder perspektivet. Samtidig adskiller *corporate* og *place brands* sig fra produktbranding ved at man opererer på et mere strategisk end funktionsstyret niveau, der samtidig må tage højde for varierende identiteter og operere inden for en længere tidshorisont (Hatch & Schultz 2003). Hvor generiske brandmodeller som illustreret i figur 1 kan give en overordnet forståelse af brandets sammensætning, kan det argumenteres at de ikke formår at indkapsle destinationsbrandets komplekse natur og strategiske orientering.

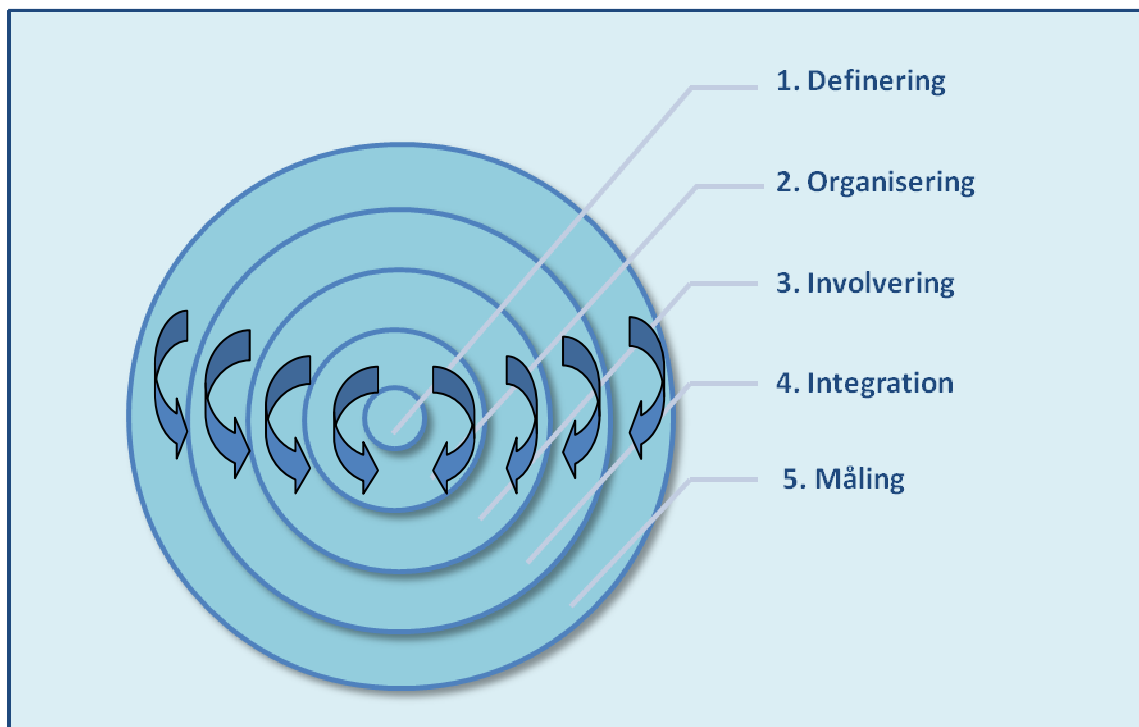
Imens flere teoretikere giver deres bud på en analytisk ramme specifikt for *place brands* (Rainisto 2003; Anholt 2006; Kavaratzis 2004; Trueman & Cornelius 2006), må konceptualiseringen heraf på mange områder endnu betragtes som i sin vorden, og hos flere brandteoretikere synes der at herske enighed om, at det teoretiske afsæt ikke er tilstrækkeligt udbygget til at favne *place branding*'s komplekse struktur og implementeringsproces (Kavaratzis 2009; Hankinson 2007). Hvor disse modeller ofte tilbyder en strukturering af brandets komponenter, underlægges de et statisk syn på brandet. Det teoretiske formål er selvsagt at opstille en simplificering af et ikke-universelt fænomen, men ud fra en praktisk tilgang illustrerer disse modeller ikke samspillet mellem brandets elementer. Her kan Hatch & Schultz' (2005) procesorienterede brandforståelse hjælpe til at give et mere nuanceret og praktisk anvendeligt værktøj. I denne del af analysen bringes *corporate branding*'s grundprincipper således i spil, hvormed disse dels applikeres i regi af VNJ, og dels danner grundlag for en bredere diskussion om *corporate branding* som en hensigtsmæssig forståelsesramme i en *place branding* kontekst.

Corporate branding perspektivet bygger således på at udvikle og pleje relationer igennem involveringen af alle stakeholdere, idet brandets identitet først opstår i en kontinuerlig proces, der formes i interaktionen imellem den interne og eksterne stakeholderes brandforståelse (Urde 2003). Grundprincippet er at tænke interne og eksterne processer sammen med henblik på at skabe en bred forståelse og genkendelse af brandets kerne. Hvor dette perspektiv fra en praktisk

vinkel kan antage en relativt uhåndgribelig anvisning, argumenterer Balmer og Geysler (2006), at det i højere grad skal ses som en retningsgivende filosofi end en reel funktion. Ikke desto mindre skildrer Schultz (2005b) med modellen *cycles of corporate branding* forløbet i henhold til de stadier organisationen ofte gennemgår i processen. Stadierne tillader som noget helt centralt en struktureret forståelse af dynamikkerne i processen:

1. *Definering* af hvem man er og hvem man ønsker at være
2. *Organisering* bag identiteten
3. *Involvering* af alle relevante stakeholdere
4. *Integration* af alle brandets udtryk
5. *Måling* af resultater.

Figur 2. *Cycles of corporate branding*



Tilpasset efter Schultz 2005: 185

Af de frem stadier, må særligt de tre første trin i processen betragtes som kritiske for VNJ, da de ligger grundstenen for brandforståelsen. Meget lig cyklusmodellens indledende fase, arbejder VNJ med et indadrettet fokus, men i henhold til modellen bør dette foregå i en vekslende og udadrettet fleksibel proces, hvor brandets identitet løbende forhandles imellem stakeholderne.

For at adoptere *corporate brandingens* holistiske sigte, må man internt i VNJ først og fremmest forankre processen på tværs af arbejdsfunktioner for at forstå *Det gode liv* i en mere integreret sammenhæng med den øvrige brandarkitektur, således at man opnår en fælles forståelsesplatform. Sammenholdt med et rent virksomhedsmæssigt sigte, må projektet alt andet lige være underlagt en mere kompleks organisationsstruktur, hvor en entydig ledende funktion kan være sværere at afgrænse. I den videre analyse betragtes projektet således isoleret, hvorved styregruppen sammen med projektkoordinatoren udgør den øverste ledende instans.

Som Schultz (2005) argumenterer kan stadierne afhængigt af sammenhængen forekomme i varierende rækkefølge. Således vil man i det pågældende projekt som det første skridt tilsigte at identificere og samle aktører bag brandet (stadie 2) med henblik på derefter at lade dem definere projektets form og vision (stadie 1). Hvor denne tilgang som udgangspunkt harmonerer med Schultz' forskrifter, er processens knudepunkt for VNJ og projektets aktører at erkende, hvorledes den imagemæssige del repræsenteret af turisterne på den ene side og den internt kulturelle del eksemplificeret i øvrige brandambassadører på den anden side, spiller en lige så central rolle for brandet, som interesserne hos dets direkte engagerede stakeholdere, nemlig de interne aktører. Hvis projektet således skal antage en brandskabende proces, må der være en vision herom som understøttes af en identitetsmæssig forankring. For VNJ kan der her peges på, at man i det tredje stadies involveringsfase bør arbejde for en bredere og mere repræsentativ regional forankring, hvor det øvrige relaterede erhverv og til dels lokalbefolkningen ses som ambassadører for brandet i mødet med turisterne. I lyset af en virksomhedsmæssig forståelse, vil det modsvare en integrering af medarbejderniveauet, der ofte er brandets ansigt udadtil. Samtidig påkalder dette niveau en åbning for eksterne stakeholderes syn og virkning på identitetsdannelsen, hvor man eksempelvis igennem undersøgelser og dialog med markedsrepræsentanter kan afklare behov og perceptionelle gaps. Samlet set kan cyklusmodellen således hjælpe VNJ til at skabe et større overblik over processen i sin helhed, men også i henhold til at erkende vigtigheden af at identificere alle stakeholdergrupper og deres rolle i processen.

Processen forpligter til et stort strategisk fokus og engagement, der for VNJ nødvendigvis må indebære en reel holdningsændring fra et syn på processen som et ensidigt outputbaseret anliggende til en mere nuanceret forståelse af det som en social konstruktion, der løbende formes i samspillet mellem samtlige af brandets meningsgivere. Ved at forstå processen i lyset heraf og samtidig erkende effekter af deres nuværende brandtilgang, kan VNJ blive bedre rustet til at varetage udviklingen af egnsprodukter som et destinationsbaseret brand.

I et anvendelsesorienteret perspektiv er processen naturligvis særdeles kompleks, idet problematikkerne stikker dybere end der her kan redegøres for og processen stadig omfatter en lang række ubekendte faktorer. Samtidig udgør modellen kun et præskriptivt fundament for brandskabelsesprocessen uden klare værktøjer for hvad man reelt kan eller bør gøre. Stadig kan modellen være retningsanvisende for hvorledes processen strukturelt og strategisk kan gribes an og for at identificere løbende problemområder, der nødvendigvis må adresseres. Omvendt må det i praktisk øjemed også erkendes, at risikoen ved at læne sig for meget op ad modellens normative forskrifter, er at processen bliver mål- og ikke procesorienteret, hvorved man grundlæggende kan risikere, at brandet bliver overfladisk og stakeholdere ikke tager ejerskab, og hvor essensen af indsatsen ikke formår at transcendere den klassiske brandings kommunikative fokus.

På baggrund af centrale forskelle til den produktorienterede branding, synes *place branding* utvivlsomt at kunne trække på signifikante paralleller til *corporate brandingens* principper. Men hvor *corporate branding* tankegangen bygger på, at man inddrager alle stakeholdere i defineringen af brandet, indebærer det, at man må opnå en grad af enighed. Her kan der ifølge Frandsen (2005) opstå en særlig udfordring i at overføre denne tankegang på destinationsniveau, hvor processen som hos VNJ styres i offentligt regi og grundpillen er det politiske, demokratiske system. Her vil udgangspunktet typisk være uenighed. På den anden side er det muligt, at et system, der er baseret på forhandlinger, er bedre rustet til at håndtere en sådan proces.

Ikke desto mindre må udgangspunktet for *place branding*, alt andet lige, være mere komplekst end på virksomhedsniveau. Dels vil der ofte være flere og mere dominerende interesser i spil, hvormed det bliver sværere at opnå et sammenhængende og klart udtryk, og dels har man ikke samme gennemsigtighed omkring den organisatoriske struktur, hvilket problematiserer en klar definering af hvem de reelle stakeholdere udgør. Samtidig er der på destinationsniveau ikke som på virksomhedsniveau mulighed for igennem afskedigelser, at ekskludere dem der ikke støtter op

om brandet. Hvor der for profitmaksimerende virksomheder ikke forventes samme grad af socialt og kulturelt ansvar, vil der unægtelig være en højere grad af social, politisk og etisk følsomhed på destinationsniveau, hvilket påkalder en mere politisk centreret forankring (Ooi 2004). Derudover ligger der mange gange i *place branding* en central problematik i dets evne til at engagere og lade lokalbefolkningen være en væsentlig drivkraft i processen, der i deres indirekte kontakt med turisterne også brandambassadører.

Det kan således argumenteres, at imens der til *corporate branding* kan trækkes klare paralleller, der tillader en struktureret forståelse af processen, så må branding på destinationsniveau ikke desto mindre betragtes som en særskilt disciplin, der i højere grad end den eksisterende litteratur på området må tilstræbe at skildre og integrere destinationsbranding som en *proces*. Det kan således argumenteres at Hatch & Schultz' opstilling med fordel også at kan læne sig op ad Hankinsons (2004) partnerskabstanke, der lægger op til at tænke relationer ind i alle processens niveauer. Dette er essentielt i destinationsbranding, hvor processen sjældent kan kontrolleres af en centralt organiseret autoritet, og hvor man ikke er i en position til på samme måde at kunne diktere politiske dagsordner til stakeholderne. Processen forbliver hermed mere decentralt forankret. At tage højde for stakeholderinteresser i alle stadier betyder for VNJ at man med fordel kan tilpasse cyklusmodellen ved allerede i den indledende fase at tænke stakeholderinteresser ind igennem analyser og dialog, imens man, som Hankinson (2004) påpeger nødvendigheden af, bibeholder en central ledende, faciliterende og visionær rolle hos VNJ. Der mangler dog en langt bedre forståelse af netværksrelationerne og deres rolle i udviklingen af *place brands* (Hankinson 2004). For derfor bedre at forstå processen, kan det argumenteres at destinationsbranding som teoretisk felt kan have gavn af mere praktisk forankrede studier med henblik på at kortlægge og evaluere de forskellige metoder der anvendes i praksis.

Sammenfattende må det således konstateres at der i en teoretisk betragtning for *place brands* kan være meget at hente i litteraturens behandling af *corporate branding* om brands som dynamiske og fleksible processer. Samtidig er det ikke desto mindre nødvendigt at holde fast ved *place branding* som et selvstændigt forskningsfelt for til fulde at forstå dets natur.

5. MARKEDSBASEREDE SYNERGIER FOR EGNSPRODUKTER

I denne del af analysen ses der nærmere på hvorledes synergier imellem egnsprodukterne kan tilvejebringes med afsæt i et marketingperspektiv (spørgsmål 3). Besvarelsen vil i højere grad end den foregående opgavebesvarelse inkorporere forbrugerperspektivet, der synes at fylde relativt lidt i VNJs arbejde strategi. Hertil inddrages perspektiver på afsætningsmuligheder ved at skele til internationale trends.

Først vil der dog kort blive fulgt op på netværkstanken præsenteret sidst i forrige kapitel, da dette må betragtes som centralt for at facilitere synergier på tværs af brancher (Hashimoto & Telfer 2006). Hvor den relations- og netværksbaserede tilgang kan være med til at styrke en intern identitet, kan det også være med til at pulje ressourcer og skabe større fokus på turismen som et attraktivt samarbejdserhverv (Hall & Mitchell 2002). Særligt sidstnævnte synes at udgøre en udfordring i koblingen mellem turismen og agroindustrien, hvor man i et tilsvarende samarbejde fra 2000 i Australien og New Zealand beretter om en manglende interesse for at samarbejde med turisterhvervet, idet aktørerne kan have svært ved at se det økonomiske potentiale (ibid.). For Nordjylland kan der således være strategiske fordele ved at samarbejde omkring nogle af de i forvejen etablerede samarbejder, hvilket ud fra et brandingperspektiv samtidig kan styrke et mere klart og sammenhængende udtryk. Navnlig i fødevarerbranchen er der et fragmenteret billede, hvor man i forvejen har etablerede netværk som Smag på Nordjylland (sekretariat under Region Nordjylland) og VNJs forventede samarbejdspartner Smagen af Nordjylland (varetages af Rådet for Agroindustri), der netop har lanceret en label- og kvalitetsordning under samme navn. Hvor det på den ene side skaber et sundt udviklingsmiljø for erhvervet, er det problematisk i forhold til at positionere sig som en stærk destination på området, og VNJ bør derfor overveje om der kan være en mulighed for at udnytte de eksisterende netværk i det fremtidige arbejde.

Ifølge Hall & Mitchell (2002) bør sådanne initiativer ideelt integreres både på nationalt, regionalt og lokalt niveau for at skabe en mere solid forankring. Men med forskellige initiativer i samtlige danske regioner og det tværnationale initiativ Ny Nordisk Mad, skaber det unægtelig et fragmenteret og usammenhængende udtryk, hvilket kunne undgås ved i højere grad at samarbejde om den indsats, der allerede finder sted. Herved kan den sociale kapital samtidig styrkes, således at man i højere grad opnår en fælles stolthed, vision og forståelse på tværs af geografiske skel. Samtidig kan et godt og stærkt netværk bidrage til mere end blot at sælge varer.

Igennem sund, samarbejdende konkurrence, kan netværket også være en drivende kraft i forandring og nyskabelse i udviklingen af nye produkter.

Dette er også udgangspunktet for VNJs projekt, hvor man med sammenkoblingen eller co-brandingen af fødevarer, kunsthåndværk og wellnessprodukter ser en mulighed for igennem kombinationen af produkternes værdier, at skabe en ny og forstærket opfattelse af produkterne, og opnå en rigere og mere tydeligt defineret lokal kulturarv som samtidig kan åbne op for nye markeder og afsætningskanaler (Blackett & Boad 1999). Hvor JHH foreslår, at nye innovative tiltag kan udmøntes på småskalaniveau i et samarbejde hvor eksempelvis en kunstner hjælper det lokale bryggeri med at designe et nyt label, så kan man med fordel også tænke mere helhedsorienteret og eksempelvis arbejde med events med henblik på at skabe større synlighed omkring produkterne og igennem en oplevelsesbaseret tilgang kombinere sanseindtrykkene og derved styrke den kollektive brandopfattelse af egnsprodukterne.

Ifølge Gobé (2001) kan sanselig stimulering medvirke til igennem følelsesmæssig tilknytning, at skabe et mere varigt minde om oplevelsen. En oplagt mulighed for at facilitere synergieffekter i denne henseende, kan således være at integrere oplevelsesmomenter, der lader gæsten se, smage, lugte, høre og mærke produkterne. Dette kan være i form af workshops, hvor gæsten fysisk involveres i produktionen af produkterne. Mossberg (2007) argumenterer at gæstens interaktionen og medskabende rolle i oplevelsen er central i forhold til at gøre oplevelsen personlig og mindeværdig i og med at gæsten ikke blot reduceres til en passiv og anonym tilskuer. Her er det samtidig oplagt at indlægge oplevelsesmuligheder, der henvender sig til forskellige målgrupper, dels på tværs af alder men også i henhold til specifikke interesser. Hvor man hos VNJ definerer målgruppen relativt ensidigt med alder og civilstand som primære segmenteringsvariable, opfordrer Murray & Haraldsdóttir (2004) til en mere nuanceret skildring af aktuelle segmenter, som inden for kulinarisk turisme eksempelvis kan beskrives som udpræget veluddannede og udforskende i deres adfærd. Ved i højere grad at anerkende segmenternes sammensætning og værdi- og adfærdsmæssige karakteristika kan man bedre målrette markeds kommunikationen og oplevelsestilbud til disse markeder.

Bygges der videre på tanken om at mulige synergieffekter igennem sanselige oplevelsesmuligheder, kan dette endvidere kobles sammen med autentiske og meningsfulde fortællinger om produkterne og deres tilknytningen til området, der med et emotionelt appel kan tydeliggøre produktets identitet og værdier. Samtidig kan det være med til at skabe fokus på den viden, der

knytter sig til produkterne, men som ofte går tabt særligt hos masseproducerede varer. Idet ideen bag projektet ikke er ny og man andre steder allerede har udviklet tilsvarende initiativer eksempelvis i form af Vadehavsprodukter og Made in Møn, kan det endvidere være fordelagtigt at koble fortællingerne op på nicheprodukter, der er mere eller mindre unikke for Nordjylland med henblik på i højere grad at sammenkæde produkterne med centrale og karakteristiske traditioner og værdier (Hall & Mitchell 2002).

I forlængelse heraf bør VNJ overveje funktionen af Made in Nordjylland brandet, der i henhold til projektbeskrivelsen også skal danne grundlag for en kvalitetsordning. Imens *origin images* kan have en synergieffekt for både destinationen og produktet såfremt der kan udledes klare konnotationer, kan det være problematisk i det pågældende tilfælde, idet der i Nordjyllands tilfælde ikke er et klart link imellem de to. Fordi der sandsynligvis vil være tale om mikroproducenter uden et etableret image, vil Nordjylland navnet agere værdiskabende meningsbærer for disse. Men i kraft af det manglende link kan det betvivles om *Made in Nordjylland* kan formå at indfange essensen af de værdier, man ønsker repræsenteret. Ifølge Beverland & Lindgreen (2002) er det en generel svaghed for regionale brands, idet de ofte præsenteres på en informativ frem for en emotionel facon. Derfor må man overveje om kvalitetsinstansen skal være underordnet brandfunktionen, og om man i stedet må benytte et brandnavn og en brandkontekst i øvrigt, der afleder stærkere værdiskabende associationer, og hvor produkternes identitet i sig selv højere grad er bærende end Nordjylland imaget.

For at etablere et mere defineret og sammenhængende udtryk kan man endvidere arbejde med ideen om *trails* eller ruter, som man har haft succes med flere andre steder blandt andet med *Isle of Arran Taste Trail* i Skotland. Her har man formået at binde lokalområdet sammen og styrke samarbejde frem for konkurrence, hvilket betragtes som et stærkt bidrag til en mere bæredygtig regional udvikling (Boyne & Hall 2004). I regi af *Made in Nordjylland* kan dette ligeledes være med til at udtrykke et rigt kulturbåret oplevelsesudbud, der ikke er sæsonafhængigt og derfor kan medvirkende til at udvide sæsonen. Ved at tilbyde skræddersyede ruter i henhold til specifikke interesser, kan man endvidere personliggøre oplevelsen, hvilket kan være med til at styrke oplevelsen og samtidig tilgodese en større del af markedet (ibid.). Som samlingspunkt for ruten kan man også arbejde med ideen om et *House of Nordjylland*, der som en fælles platform, ambassade og sekretariat kan agere formidler, showroom og forhandler af produkterne og synliggøre dem året rundt. Dette kan bidrage til at skabe et samlet udtryk udadtil samtidig med at

det kan understøtte projektets overlevelse ved at placere et større eksternt ansvar i forhold til VNJ.

Netop synligheden må også betragtes som centralt for etableringen af et genkendeligt brand. For i højere grad at skabe opmærksomhed omkring brandet kan man lade sig inspirere af New Zealand, der ifølge Piggot *et al.* (2004) har haft succes med at udnytte alternative kommunikationskanaler som PR, der dels er en billig form for markedsføring og passer ind under et stramt budget, og dels fordi PR har potentiale til at nå en bred målgruppe og samtidig har et stærkt emotionelt appel. Idet dette projekt i høj grad er forankret i den rene og traditionelle lokalkultur, og ikke er tiltænkt som et produkt for masserne, kan dette medie udnyttes på en sofistikeret måde, ved strategisk at benytte og udbygge eksisterende relationer med regionale og lokale medier. Dette kan samtidig være med til at anspore yderligere samarbejde på tværs af sektorer eksempelvis i samarbejde med overnatningssteder og restauranter for på den måde at tilvejebringe en mere gennemgående fælles temaramme og internt ejerskab. Der er således mange muligheder for at synliggøre og styrke udviklingen og markedsføringen af egnprodukterne over for forbrugerne igennem gensidigt fordelagtige initiativer, der på ene side bygger på nytænkning og samtidig læner sig op ad succesfulde initiativer, der har fungeret i andre sammenhænge. Dog er det ikke desto mindre nødvendigt at tænke forbrugersiden ind på et langt tidligere tidspunkt af processen, således at der skabes sammenhæng imellem appellerende brandværdier og interessante produkt- og oplevelsestilbud.

6. KONKLUSION

Denne opgave har haft til formål at belyse perspektiver på brandtilgange i lyset af VNJs indsats for synliggørelsen af nordjyske egneprodukter. Udgangspunktet har været at undersøge hvorledes brandet forstås og udvikles samt hvordan stakeholderinteresserne balanceres i etableringen af den fælles brandplatform. Til dette formål har opgaven stillet skarpt på *corporate brandingens* teoretiske principper som et bærende element for forståelsen af brandets funktion.

I analysen blev det fundet at VNJ i deres integrering af egneprodukterne har en overvejende indadrettet orientering, hvor fokus er på erhvervets ønsker og interesser. Brandets rolle forstås samtidig i kraft af dets kommunikative funktion, hvormed projektets aktører og aktiviteter betragtes isoleret fra brandprocessen. Det samme sker i forhold til forbrugerne og markedets sammensætning, hvilket betyder at man derved også bedrager sig selv ved at underkende brandskabelsen som en dynamisk størrelse. Ved at forstå brandet i kraft af samspillet imellem interessenter som relationer frem for funktioner og samtidig læne sig op ad cyklusmodellens procesorienterede anvisninger, kan VNJ tydeligere identificere stakeholdere og deres betydning i processen og herved sætte rammerne for at kunne mødes om et fælles udgangspunkt, der i højere grad appellerer bredt og målrettet til både forbrugerne og erhvervet. Her har man hos VNJ generelt en stærk netværksorientering i relationerne til interne samarbejdspartnere, som med fordel kan strækkes ud til øvrige stakeholdere.

Ikke desto mindre er man i processen nødt til at tage højde for at destinationen, og i dette tilfælde det tværfaglige samarbejde om lokale produkter, alt andet lige er underlagt en større kompleksitet end på virksomhedsniveau. Med større social og kulturel følsomhed og politisk styring må beslutningerne nødvendigvis foretages mere demokratisk og dermed decentralt. Hermed kan gennemsigtigheden svækkes og betydningen af eksisterende netværk skærpes. Destinationsbranding som teoretisk felt må således ikke negligeres, og det må anerkendes at der i litteraturen stadig er behov for at udvikle mere praktisk orienterede analyseredskaber, der i højere grad tager højde for brandet som en proces i samspillet mellem stakeholdere. Sidst men ikke mindst må VNJ videreføre netværkstankegangen til forbrugersiden for igennem dialog at opnå indsigt i målgruppernes sammensætning og ønsker med henblik på at kunne udvikle relevante, attraktive tilbud, der samtidig synliggøres på en måde således at de når turisterne, hvor de er både fysisk og emotionelt, og som indkapsler essensen af produkternes og destinationens fælles brandpersonlighedstræk.

7. LITTERATURLISTE

- Aaker, D. (1996) *Building strong brands*. Free Press.
- Anholt, S. (2006) The Anholt-GMI city brand index: How the world sees the worlds' cities. *Place Branding*. Vol. 2, nr. 1.
- Antorini, Y. M. & M. Schultz (2005) Corporate branding and the 'conformity trap'. I Schultz, M., Y. M, Antorini & F. F. Csaba, red. *Corporate Branding – Purpose, people, processes*. Copenhagen Business School Press.
- Askegaard, S. (2004) Nye udfordringer til branding i teori og praksis. *Brand Base*. Syddansk Universitet.
- Askegaard, S. & P. Østergaard (2005) Branding – Flygtigt fænomen eller kulturel kommunikation. *Brand Base*. Syddansk Universitet.
- Bergstrom, A. D. Blumenthal, S. Crothers (2002) Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, nr. 2-3.
- Beverland, M. & A. Lindgreen (2002) Using country of origin in strategy: The importance of context and action. *Brand Management*. Vol. 10, nr. 2.
- Blackett, T. & B. Boad (1999) *Co-branding: The Science of Alliance*. MacMillan Business.
- Blichfeldt, B. (2003) Unmanageable Tourism Destination Brands? *IME working paper*. 47/03. University of Southern Denmark, Esbjerg.
- Boyne, S. & D. Hall (2004) Place promotion through food and tourism: Rural branding and the role of websites. *Place Branding*. Vol. 1, nr. 1.
- Buhl, S. & Bech Hansen, R. (2003): Brandet der ikke er der. *Working paper*. Center for Corporate Communication, Copenhagen Business School.
- Bryman, A. (2008) *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Cai, L. (2002) Cooperative Branding for Rural Destinations. *Annals of Tourism Research*. Vol 29,nr.3
- Chernatony, L. d. (2002) Living the Corporate Brand: Brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*. Vol. 5, nr. 2-3.
- Corves, C., K. Hoffmann, S. Enderwitz, A. Hergesell & N. C. Nielsen (2009) Pursuing Sustainable Tourism through innovation: The Case of Regional Produce. *Skriften*, vol. 119.
- Csaba, F. F. (2005) The Limits of Corporate Branding. I Schultz, M., Y. M, Antorini & F. F. Csaba, red. *Corporate Branding – Purpose, people, processes*. Copenhagen Business School Press.
- Dahl, H. & C. Buhl (1993) *Marketing & Semiotik*. Akademisk Forlag.

- Frandsen, F. (2005) *Den kommunikerende kommune: Danske kommuner under Forandringer* (red.) Børsens Forlag.
- Gjølås-Andersen, P. (2001) *The Internal Dimensions of Branding*. Handelshøjskolen, København. Det erhvervsøkonomiske Fakultet.
- Gnoth, J. (2007) The Structure of Destination Brands: Leveraging Values. *Tourism Analysis*. Vol. 12, nr. 7/8.
- Gobé, M. (2001) *Emotional Branding: The new paradigm for connecting brands to people*. Aalworth Press, New York.
- Halkier, H. & P. B. Schmidt (2009) Territorial knowledge dynamics in tourism in North Jutland. *CURS*, University of Birmingham.
- Hall, M. & R. Mitchell (2002) The changing nature of the relationship between cuisine and tourism in Australia and New Zealand: From fusion cuisine to food networks. I A. Hjalager & G. Richards, red. *Tourism and Gastronomy*. Routledge.
- Hankinson, G. & P. Cowking (1993) *Branding in action*. London: McGraw-Hill.
- Hankinson, G. (2004) Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*. Vol. 10, nr. 2.
- Hankinson, G. (2007) The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*. Vol. 14.
- Hashimoto, A. & D. J. Telfer (2006) Selling Canadian Culinary Tourism: Branding the Global and the Regional Product. *Tourism Geographies*. Vol. 8, nr. 1.
- Hatch, M. J. & M. Schultz (2001) Are the stars strategically aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*. Vol. 79, nr. 2.
- Hatch, M. J. & M. Schultz (2003) Bringing the corporation into corporate branding. *European journal of Marketing*. Vol. 37, nr. 7/8.
- Heding, T. & C. Knudtzsen (2009) *Brand Management: Research, theory and practise*. Routledge.
- Hjalager, A. & M. A. Corigliano (2000) Food for tourists – Determinants of an Image. *The International journal of Tourism Research*. Jul/Aug, 2, 4.
- Kapferer, J. (2004) *The new strategic brand management*. Kogan page.
- Kavaratzis, M. (2005) Place branding: A Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review*. Vol. 5.
- Kavaratzis, M. (2009) Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*. Vol. 5, nr. 1.
- King, S. (1991) Brand Building in the 1990's. *Journal of Marketing Management*. Vol. 7, nr. 1.

- Konecnik, M. & F. Go (2008) Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Brand Management*. Vol. 15, nr. 3.
- Melewar, T. C. & E. Jenkins (2002) Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*. Vol. 5, nr. 1.
- Mommaass, H. (2002) City Branding. The necessity of social-cultural goals. I Vermeulen, M, red. *City Branding. Image building and building images*. Nai Uitgevers.
- Mossberg, L. (2007) At skabe oplevelser ved hjælp af storytelling. I J. Bærenholdt & J. Sundbo, red. *Oplevelsesøkonomi – Produktion, Forbrug, Kultur*. Forlaget Samfundslitteratur
- Murray, I. & L. Haraldsdóttir (2004) *Developing a rural culinary tourism product: Considerations and resources for success*. Administrative Sciences Association of Canada, Quebec.
- Piggott, R., N. Morgan & A. Pritchard (2004) New Zealand and The Lord of the Rings: Leveraging public and media relations. I N. Morgan, A. Pritchard og R. Pride, red. *Destination. Branding. Crating the unique destination proposition*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Rainisto, S. K. (2003) Success factors of place marketing: A study of the place marketing practices in Northern Europe and the United States. Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Rand, G. E. d. & E. Heath (2006) Towards a Framework for Food Tourism as an Element of Destination Marketing. *Current issues in Tourism*. Vol. 9, nr. 3.
- Ramussen, E. S. & P. Østergaard (2005) *Samfundsvidenskabelige metoder - en Introduktion*. Syddansk Universitetsforlag.
- Saraniemi, S. & M. Ahonen (2008) Destination branding from corporate branding perspective, *Proceedings of the Conference on Corporate Communication, June 6 - 9, 2008*, Wroxton, England.
- Schultz, M. (2005a) A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding. I Schultz, M., Y. M, Antorini & F. F. Csaba, red. *Corporate Branding – Purpose, people, processes*. Copenhagen Business School Press.
- Schultz, M. (2005b) Corporate Branding as Organizational Change. I Schultz, M., Y. M, Antorini & F. F. Csaba, red. *Corporate Branding – Purpose, people, processes*. Copenhagen Business School Press.
- Therkelsen, A. & H. Halkier (2004) Umbrella Place Branding – A Study of Friendly Exoticism and Exotic Friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion. Spirit. *Discussion paper 26/2004*. Aalborg Universitet.
- Therkelsen, A. (2006) Destinationsbranding – kan det lade sig gøre? *Working paper 3*, Tourism Research Unit, Aalborg Universitet.
- Toulmin, S. (1963) Science and our intellectual tradition. *Advancement of Science*. Vol. 20.

Trueman, M. & N. Cornelius (2006) Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration. Working Paper, Bradford University School of Management.

Urde, M. (2003) Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, nr. 7/8.

VisitNordjylland (2007a) *Projektbeskrivelse - Delprojekt og temaindsats: Det Gode Liv i Nordjylland*. Aabybro.

VisitNordjylland (2007b) *Vision 2020. Visions- og strategiproces for nordjysk turisme. Strategi og indsatser 2008-2010*. Aabybro, VisitNordjylland.dk.

6. BILAG

Transkribering af interview med projektkoordinator Jenny Holm Hviid, d. 17.12.09.

I: Interviewer (XXX)

R: Respondent (Jenny Holm Hviid)

I[1]: Hvem har skrevet projektbeskrivelsen?

R[1]: Det ved jeg faktisk ikke, det har enten Lars eller Ove eller den tidligere udviklingschef, Kirsten.

I[2]: Hvad er status for fødevarer og kunsthåndværk og wellness-produkter. Her tænker jeg på, hvordan billedet er af branchen, og hvordan produkterne bliver brugt af turisterne?

R[2]: Jeg tror i forhold til kunsthåndværk og i forhold til turisterne og hvordan de bruger dem, der er der faktisk en undersøgelse lavet for ikke så længe siden, som viser at næstefter børnefamilier og de der mere oplagte attraktioner, som Fårup og Nordsøen, at noget af det de går efter, det er faktisk kunsthåndværkerne, og besøge kunsthåndværkerne. Og mange vil gerne have det som en del af deres ferie. Og det tror jeg såmænd det er mange forskellige målgrupper. Altså, det kan både være forældrene i børnefamilierne. Også enlige, og måske især, ikke enlige, men enlige par uden børn på ferie. Og der er man skide interesseret i dem fordi de tit og ofte gerne vil komme uden for højsæsonen. Det tror jeg det er kunsthåndværkerne i forhold til turisterne.

I forhold til branchen og i forhold til hvad folk går og beskæftiger sig med hvad enten man skal udvikle turismen i Nordjylland, jamen der synes jeg, at alle vil bare gerne lave noget sammen med de kunsthåndværkere. Der er simpelthen så meget fokus på dem, både på helt lokalt niveau, på regionalt niveau og på nationalt niveau. Så det er sådan ligesom at øl har været... Altså hvis man kan sammenligne det. Med mikrobryggerier. Men der er virkelig meget hype omkring det og alle vil gerne lave noget sjovt sammen med dem. Både i forhold til udvikling og også i forhold til markedsføring. Hvis man kigger på strategiplaner og ansøgninger lige i øjeblikket, så synes jeg næsten de alle sammen indeholder noget med at "vi skal noget med de små kunsthåndværkere". Eller så er det bare fordi jeg har fokus derpå, men det tror jeg nu ikke helt. Jeg tænker blandt andet på Naturen+ i regi af Toppen Af Danmark. Og så tænker jeg på hvor eftertragtet kunsthåndværkerne også er i LAG øjemed, altså de Lokale AktionsGrupper plus ude på turistbureauerne.

Så er der wellness. Jeg ved ikke ret meget om wellness for det er ikke et område jeg sådan har fået sat mig ind i. Min umiddelbare fornemmelse er at wellness, det er selvfølgelig først og fremmest ikke børnefamilier. Der er det jo voksne uden børn tit og ofte, men wellness er oplagt at kombinere sammen med noget andet. Jeg tror da man startede den her wellness-bølge, der var det meget sådan wellness bare sig selv, men nu er det som om man tænker wellness ind i en større helhed, men jeg synes også tit og ofte, og det er meget positivt, så tænker man ikke kun wellness, som noget der er begrænset til at foregå på Skallerup Klit Romulus eller Sæby et eller andet, hvad det nu hedder. Men man tænker meget naturen ind, og bruger de rammer som naturen giver. Eller måske koblet sammen med noget mere facilitets-halløjsa, som de har i Skallerup. Men at den bliver bredt lidt mere ud. Hvis der er meget fokus på kunsthåndværkerne i øjeblikket, så tror jeg at der var tilbage måske meget fokus på wellness. Det er der selvfølgelig stadigvæk, men det er lidt som om at det sprang frem med de der wellness-steder, og det var dengang at tingene gik rigtig stærkt og økonomien rullede. Altså, jeg tror i dag mere end nogensinde, at der er behov for at man kobler det sammen med noget andet, så det ikke står alene. Også fordi jeg tror wellness, i forhold til målgruppen, i forhold til turisterne. Det bliver en dyr ferie, hvis det er rendyrket wellness, i gammeldags termer. Det er en dyr ferie og på grund af krisen kan det måske være noget af det der skåret ned på. Men wellness det er ikke noget jeg ved så frygteligt meget om. Men det som jeg har beskrevet nu, det er i hvert fald det jeg ved i forhold til vores beskrivelse af indsatsfeltet. Og jeg ved at det er derfor, man synes det er interessant.

Fødevarerområdet, der vil jeg næsten sige, at der kunne man sætte lighedstegn mellem det jeg sagde med kunsthåndværkerne og så fødevarer, for der er lidt den samme. Altså, alle vil også gerne noget med de der fødevarer. Og det kan jeg godt forstå, for det er jo en rigtig fed ferieoplevelse, at komme ud og opleve "se, wauw, her bliver isen lavet" og "wauw, der plukker de urterne til brændevinen". Det er sådan nogle superduper ferieoplevelser, som kan give det der berømte autentiske indblik i hvad det er danskerne de går og spiser og propper i munden og sådan noget der. Det er også lidt sådan hvad vi er stolte af. Og jeg tror stadigvæk... Hvor jeg tror wellness er lidt på vej nedad, eller i hvert fald på vej til at blive blandet sammen med noget andet og måske nedtonet lidt, der tror jeg stadigvæk at den topper, altså interessen fra turisterne og interessen fra branchen i forhold til at arbejde med fødevarer. Der tror jeg vi er sådan... I hvert fald i den traditionelle turisme verden, der kan vi blive meget bedre til at arbejde med de der fødevarerproducenter. Og der ligger nogle udviklings- og nogle oplevelsesmuligheder, som slet ikke er udnyttet, men som har et stort potentiale, tror jeg.

I[3]: Er der nogen styrker og svagheder for disse produkter i nordjysk regi i forhold til andre regioner?

R[3]: Jeg tror ikke, at i forhold til kunsthåndværk og i forhold til fødevarer, der tror jeg ikke vi har flere styrker eller svagheder i forhold til de to grupper end andre regioner i Danmark. Fordi man kunne sige noget om at det er kendetegnet ved... Selvfølgelig er det mikroskopiske aktører, der ikke er vant til at samarbejde, og som måske ikke er særlig professionelle og så videre, og det kan give nogle udfordringer. Det kan på den anden side også give nogle rigtig gode muligheder, for det er jo netop fedt at komme ud til et sted, hvor tingene ikke er så velpolerede, og hvor det hele ser ud som om, at det er ikke noget, der er lavet med henblik på turisterne. Men de vilkår, må jeg tilstå, med de nordjyske produkter... Jeg tror ikke at vi skiller os mere ud end andre regioner i Danmark.

Det som jeg tror man kunne gøre, det tror jeg ikke vi gør på nuværende tidspunkt, men formåede man at lave noget udvikling og noget netværk og noget samarbejde og noget markedsføring... Hvis man virkelig fik et godt samarbejde op at stå med kunsthåndværkerne på det lokale niveau eller fødevarerproducenterne, så tror jeg, at man måske kunne komme foran med nogle anderledes oplevelsestilbud. For jeg tror man kan sige, at arbejdsudbuddet, eller hvad det er det hedder, det er det samme om det hedder Bornholm, Fyn eller Nordjylland. Man kan sige, eksemplet Bornholm, der har man i branchen et eller andet billede oppe i hovedet af, altså, de kan noget med deres kunsthåndværk og deres fødevarerproducenter, og det tror jeg bestemt også, at de kan, fordi de har arbejdet bevidst med de to indsatsfelter igennem flere år og er længere fremme på nogle områder, end man er andre steder i Danmark. Men jeg tror simpelthen ikke det er fordi, at kunsthåndværkerne er flere eller de er dygtigere. Det er simpelthen bare fordi, jeg tror, at man simpelthen bevidst har arbejdet mere med dem igennem flere år.

I[4]: Hvad er tankerne bag, at knytte de her tre områder, altså fødevarer, kunsthåndværk og wellness-produkter. Hvad er tankerne bag netop at knytte de her tre?

R[4]: Altså, tankerne bag det er at man har tre stærke oplevelser i Nordjylland, som man gerne vil tilbyde turisterne. Og jeg tror tanken er, at tager man 1 + 1 + 1, så giver det ikke 3 men et eller andet mere. Tanken er også, og det relaterer sig også lidt til det jeg sagde før om at arbejde utraditionelt og få nogle samarbejder i gang, jeg tror netop, det er hvis man krydser tingene, på kryds og tværs, prøver nogle nye ting og nogle nye sammensætninger, få nogle nye aktører til at samarbejde på måder, som de måske ikke har gjort før, jeg tror det er med til at skabe nogle rigtig spændende oplevelser. Så tanken har været 1) at prøve at koble nogle nye ting sammen, som man ikke har gjort tidligere, fordi man tror det skaber et interessant produkt, men 2) også fordi man ved, at det er det som målgruppen, voksne på ferie uden børn, at de specielt efterspørger. Så dermed er det tre komponenter taget med, fordi at det gode liv i høj grad drejer sig om [utydeligt].

I[5]: Hvad er det man gerne vil have ud af det? Hvad vil man gerne opnå?

R[5]: Ja, det er så lidt sværere, for indtil videre har vi talt om, hvad det er man gerne vil sådan på det mere overordnede strategiske plan og overvejelserne bag. Men der er problemet så lidt, at vi er ikke kommet så

lang som vi egentlig gerne ville, og vi har ikke været igennem den her proces, så vi har været ude og have fat i kunsthåndværkerne og fødevarereproducenterne og wellness. Eller det vil sige, det har man på nogle områder, men ikke så meget som vi ønsker, så vi har ikke et klart billede af i øjeblikket hvad det er Det gode liv, det skal munde ud i. Men vi er startet op på nogle ting, hvis jeg skulle komme med et konkret eksempel på et af områderne, så kunne det være Smagen af kunsthåndværk. Og det er et konkret eksempel på et projekt, hvor alt forarbejdet var lavet, men det blev så aldrig til noget, fordi pengene faldt i sidste ende. Men det er sådan noget i den stil, sådan noget med noget utraditionelt samarbejde, for Smagen af kunsthåndværk, der er det så fødevarer og kunsthåndværk, der er koblet sammen, og så med noget storytelling og endnu mere gerne, hvis der er noget, der hedder sådan, pakket ind i noget med at man inddrager naturen på en eller anden måde. Det var et eksempel på et af de steder, vi gerne ville hen, og måske også kommer med tiden, hvis projektet kommer op at stå igen. Et andet eksempel med noget af det vi er kommet lidt længere end bare sådan det indledende formål og baggrund osv., det er vores Humlerute, hvor vi har kontakt med dem, og vi prøver at få et netværk op at stå, både i forhold til erfaringsudveksling og vidensdeling og lære hinanden at kende. Men altså prøve at tage hinanden med ind og se, om man kunne lave nogle nye samarbejder. Det kunne simpelthen være, at man, ja nu tager jeg igen kunsthåndværk ind, men at en kunstner arbejdede sammen med en ølproducent om at lave en etiket. Det er et godt eksempel på, hvor man har to af de der aktører og få dem til at arbejde sammen på den der måde, som de normalt måske ikke ville gøre. Det kunne også være en oplevelse, hvor man med turisternes briller kommer og besøger bryghuset, får fortællingen om det gode øl, og så samtidig med så daffer konen eller familien over til kunsthåndværkeren, som ligger ved siden af, fordi samtidig har han et lille arrangement omkring kunsthåndværk, og så kan de høre lidt om det, hvis de ikke er til øl. Så det passer da ikke, at vi helt er på det indledende stadie. Der er da nogle ting, vi har fået gjort mere ved, hvor tiden har tilladt det.

I[6]: Nu har du snakket lidt om det nye i projektet med at man samarbejder på tværs. I projektbeskrivelsen står der meget om at innovation blandt andet er udgangspunktet. Er det det du vil karakterisere som det nye i projektet?

R[6]: Når det innovative fremgår af projektbeskrivelsen, så tror jeg at det er det, at man sætter folk sammen og sætter samarbejder på tværs af traditionelle mønstre, det er en metode/redskab til at der kommer noget innovativt ind i det. Altså, man kan sige, at selvfølgelig er det da nytænkende, at man prøver nogle nye samarbejdsformer, men jeg tror, det er de tanker og ideer, som så kommer fra de samarbejder, altså fra opstartsmøderne og netværket, at det er det som er det innovative. Og det skal komme af sig selv. Altså, vi har jo selvfølgelig nogle ideer f.eks. med Humleruten der, men det skulle meget gerne opstå fra dem selv, så det opnår en lokal forankring og ejerskab.

I[7]: Hvad bliver den største udfordring i projektet? Hvad bliver det sværeste overordnet set?

R[7]: Bortset fra at det kræver rigtig mange ressourcer overhovedet, at få tingene i gang, hvis vi nu siger, at de kommer, og vi får vores bevilling forlænget, så der bliver mere tid og dermed flere ressourcer til at løfte nogle ting, altså, hvis vi ser bort fra det, så tror jeg faktisk, at en af de største udfordringer bliver simpelthen at lokke folk af huse. Altså noget så simpelt som at man kan lave nok så interessante oplæg, men det er simpelthen skide svært, også selv om man vinkler tingene, så man tænker lige dels på deres biks og på deres pengepung og deres interesser, så skal der virkelig meget til for at lokke folk til sådan et opstartsmøde. Og jeg synes det er utroligt, for jeg har erfaret det fra kunsthåndværkerne også, og de kan få ting forærende både udviklingsmæssigt, men også markedsføringsmæssigt, og så koster det ikke så meget, hvis vi bare alle sammen lægger nogle timer i. Men det er frygteligt svært at få folk til at engagere sig. Men man skal selvfølgelig også se det fra deres vinkel, altså, er man en lille, deltidskunstværker og har fire børn og underviser hende på aftenskolen, jamen så er det selvfølgelig også begrænset, hvad man har af tid tilovers. Men jeg tror at det bliver den største udfordring, det bliver simpelthen at få dem lokket af huse, fordi får man først samlet og de møder hinanden, så kører tingene. Det er jeg ret sikker på.

I[8]: I forhold til tidsrammen, hvad tror du er realistisk? Hvor lang tid vil det komme til at køre over?

R[8]: Jeg tror det er realistisk, at vores bevilling bliver udvidet til og med 2011, og så ikke længere. Men så kan det jo sagtens være, og forhåbentligt, er der nogle andre ressourcer som afløser det, vi får fyret af, så tingene ikke bare dør, når den her bevillingsperiode, den udløber. Det er selvfølgelig noget, det skulle i hvert fald gerne være forsøgt at være skruet sammen på den måde, at tingene på et eller andet niveau skal gerne kunne køre videre, når det EU-kassen har lukket pengene i.

I[9]: Hvordan vil det kunne foregå?

R[9]: Et eksempel vil være hvis man kunne... F.eks. kunsthåndværkerne, med dem har vi talt om kunne lave kunstmaleri. Der tror jeg, at det er vigtigt, at man skruer projektet sådan sammen, at de teknologiske redskaber og de netværk de får, at de bliver lavet på en måde, så de selv kan arbejde videre med det, så de ikke skal ud og have fat i en eller anden dyr webdesigner, hver gang de vil have ændret et punktum. Jamen, så bliver det ikke til mere og så har de ikke lyst til at arbejde videre med det. Men brugeren skal være tænkt ind i projekter, og husker man det, det er nok et godt udgangspunkt for at de kan leve videre.

I[10]: Men det er optil aktørerne selv at føre det videre?

R[10]: Ja, det er. Det er også den rolle, jeg fornemmer, at vi ligesom er mere i retning af her ved VisitNordjylland. Her er det mere den igangsættende frem for den rolle der er mere kendetegnet ved drift.

I[11]: Nu har du snakket lidt om målgruppen, men i projektbeskrivelsen der står der noget om en image-kampagne. Hvad kunne den mere konkret fokusere på, herunder i forhold til værdier?

R[11]: Altså, der skal du nok nærmere have fat i vores kære marketingfolk. Men skulle jeg skyde fra hoften, så ville jeg proppe sådan noget ind som rammen for de her ting, det er naturen. Det er noget hvor vi skiller os ud fra det øvrige Danmark. Vi har den specielle ramme heroppe med strandene og lyset, og det er også det der står nummer et på ønsesedlen, når man taler turisternes efterspørgsel. Og det skal man selvfølgelig have med, men så skal man også koble noget mere på, og der kan man tage udgangspunkt i det nyskabende i det jeg har beskrevet, tage udgangspunkt i de tre.

I[12]: I forhold til at få netværket op at stå, hvad er forventningerne i forhold til hvor mange man håber på at få med?

R[12]: Tænker du på hvor mange antal aktører?

I[13]: Ja, hvis man kan sætte et tal på det?

R[13]: Det synes jeg ikke vi er langt nok til at kunne sige endnu.

I[14]: Nej, jeg tænker bare på om man snakker om en ti stykker eller tænker man meget bredere?

R[14]: Jeg ved ikke rigtig om det sådan er numerisk, der afgør det. Jeg har det i hvert fald ikke i mit hoved stillet op sådan at vi skal have et netværk som repræsenterer de forskellige lokalområder og så 4-5 tværgående regionale netværk, men der tror jeg ligesom i forbindelse med The Quest, om det skal være den ene type oplevelse eller den anden. Jamen, der synes jeg mere det kommer an på indholdet og kvaliteten frem for antal, men jeg er også slem til at glemme, de der mere hardcore måleting. Det er ikke noget jeg har tænkt ind i hvert fald på nuværende tidspunkt.

I[15]: Okay. Det var også mest i forhold til "Made in Nordjylland"-brandet. Jeg tænker på om det skal have en vis størrelse for at være gangbart som et brand?

R[15]: Altså hvis man bruger begrebet Nordjylland, så skal der selvfølgelig nogle folk ind under, og så skulle det gerne være geografisk, ikke sådan kun kvalitetsmæssigt, men også geografisk og numerisk være repræsentativt i forhold til hele regionen.

I[16]: I forhold til at skabe kontakten til dem der kunne være med i netværket, hvordan foregår det rent praktisk? Vil det være med udgangspunkt i aktører I allerede er bekendt med, vil det være igennem turistbureauerne, eller hvordan?

R[16]: Jeg tror der er to muligheder. Altså for det første så går næsten alting via turistbureauerne. Det er lige nøjagtig det, at de går direkte ind i projekterne og samarbejder om tingene eller også så hører vi deres mening, og så orienterer vi dem når vi gør noget, men hvis man ser bort fra turistbureauerne, så tror jeg. At i hvert fald i forhold til fødevarer, der er det oplagt at spille sammen med Smagen af Nordjylland. De har kontakt med flere aktører på fødevarerområdet, og man kender mere til det end vi gør, så det vil være en oplagt samarbejdspartner. På wellness-området, der tror jeg ikke, vi har en aktør, altså én aktør eller netværk som sådan. Der tror jeg at på de to områder, at man skulle prøve at indkalde til nogle inspirations- og idégenereringsmøder, for at høre hvad de kunne være interesseret i og lave 1,2,3 oplæg på samarbejds muligheder. Men ellers så invitere væsentlige, jo eller et bredt udsnit af aktørerne i den pågældende branche. I forhold til kunsthåndværkerne, der er der flere sådan lokale sammenslutninger. Det vil være relevant at invitere dem. Sådan tror jeg det vil blive den primære omgangsmåde.

I[17]: I forhold til de forskellige brancher, kan de drage nytte af hinanden på nogen måde? Kan de lære noget af hinanden eller tror du stadig at de vil være meget fokuseret på og relatere sig mere til dem i deres egen branche?

R[17]: Nej, der tror jeg de kan... Altså, de vil måske komme til mødet intetanende omkring hvor meget de kan lære af.... Kunsthåndværkerne kunne komme til mødet intetanende om, hvor meget de i det hele taget kan lære fødevarereproducenterne og omvendt. Men det som det møde gerne skulle, og det som jeg har praktisk erfaring med fra andre lignende møder, hvor man sætter sådan to grupper sammen eller tre, så lige pludselig, hvis man griber tingene an og kemien er det, så kommer der netop det der interessante islet og de der utraditionelle ideer. Så det tror jeg bestemt. Får man først lokket dem af huse, så kan man godt få dem til at se ud over deres egen næsetip, og endda meget længere ud over. Altså, man kan få dem til at blive kreative og visionære og se nogle muligheder sammen. Det tror jeg bestemt.

I[19]: Det var vist det. Har du noget at tilføje?

R[19]: Nej.

I[20]: Okay, det var også rigtig fint,. Jeg havde nok en forestilling om at det kunne være svært at få folk til at arbejde sammen.

R[20]: Nej, ikke når man først får dem... Altså, jeg har måske ikke erfaring fra 10 steder, men jeg har erfaring fra 3 af sådan nogle, hvor vi har haft sådan nogle lignende aktiviteter, og de får lys i øjnene, når det er sådan at det lykkes. Når det lykkes projektlederen at komme over det indledende "hvad laver vi her", kommer man ud over det og er der nogen der kaster bolden, så fanger de den. Selvfølgelig skal ideen være i orden og nogle gange skal de af med noget galde først, men jeg har ikke oplevet, at når først man har fået et vist antal til huse, og ideen den er god, så synes jeg så happer de den.

I[21]: Det bliver spændende at se hvornår det for alvor kommer i gang. Tror du det bliver mens du er...?

R[21]: Ja, det bliver nok imens jeg er på barsel. Jeg ved ikke hvornår min barselsvikar skal ind, men der bliver i hvert fald meget arbejde lige der op til sommer, og så kunne man måske forstille sig efter sommerferien, når The Quest er ved at være løbet af stablen og Nordjyske fortællinger og sådan nogle ting, så begynder man at kunne tage hul på mere omkring Det gode liv. Det passer også godt nok med at så er der brugt ca. halvandet år på Det kreative og så halvandet år på Det gode liv, og så kan det være man får et eller andet i søen, tror jeg.