



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

FEKK01  
KANDIDATUPPSATS  
VT - 2008

# **Kommuner och varumärken**

– En studie om varumärkesbyggande  
i Osby och Örkelljunga kommun

**Handledare:**  
Veronika Tarnovskaya

**Författare:**  
Martin Andersson  
Åsa Borglin  
Karin Rydh

## Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Kommuner och varumärken –En studie om varumärkesbyggande i Osby och Örskelljunga kommun.
- Seminariedatum:** 2008-06-05
- Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Martin Andersson, Åsa Borglin och Karin Rydh
- Handledare:** Veronika Tarnovskaya
- Fem nyckelord:** kommuner, varumärke, place marketing, klassisk varumärkesteori, samarbete
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att analysera och jämföra hur kommuner arbetar med sitt varumärke.
- Metod:** En kvalitativ undersökning har utförts med en cross-sectional design (tvärsnittsdesign). Personliga intervjuer med representanter för båda kommunerna har genomförts och kompletterats med sekundärdata. Analysen har därefter grundats på insamlad empiri och utvald teori.
- Teoretiska perspektiv:** Uppsatsen bygger dels på klassisk varumärkesteori i form av Melins *strategiska varumärkesplattform* men också på teorier inom *place marketing*. Dessa teorier har i sin tur kompletterats med ytterligare aspekter från bland annat Aaker.
- Empiri:** Studieobjekten är Osby och Örskelljunga kommun. Intervjuerna har utförts med representanter från respektive kommun samt från intresseföreningen BRA Osby.
- Resultat:** Studien har visat att Osby och Örskelljunga kommun förmedlar sina värden och kvalitéer på ett konsekvent sätt. Enligt författarna till denna studie är kärnvärdet för båda kommunerna trygghet, då mycket av kommunernas budskap bygger kring detta begrepp. Samarbete och engagemang har framkommit vara viktiga beståndsdelar för en kommun i deras varumärkesbyggande. Studien har också visat att befintliga teorier är svåra att applicera på kommuner och att en viss teoriutveckling därför kan vara av relevans.

## Abstract

- Title:** Municipalities and brands - A study in branding of Osby and Örkelljunga municipality
- Seminar date:** 2008-06-05
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)
- Authors:** Martin Andersson, Åsa Borglin & Karin Rydh
- Advisor:** Veronika Tarnovskaya
- Key words:** municipalities, brand, place marketing, classical branding theory, cooperation
- Purpose:** The purpose of this thesis is to analyze and compare how municipalities work with their brand.
- Methodology:** A qualitative research has been conducted in form of a cross-sectional design. Face-to-face interviews have been carried out with representatives from each municipality and complemented with secondary data. The analysis has then been based on a collected empirical foundation and of chosen theories.
- Theoretical perspectives:** This thesis is based on theories concerning classical branding, Melin's strategic platform of brands and of place marketing. Some aspects of the theories of Aaker are also included.
- Empirical foundation:** The two objects being studied are Osby and Örkelljunga municipality. The interviews have been conducted with representatives from each municipality.
- Conclusions:** The study has shown that Osby and Örkelljunga municipality convey their values and qualities in a consistent manner. According to the authors of this study, security is the core value for both municipalities, as much of the messages from the municipalities are based around this concept. Cooperation and commitment have emerged as important components in a municipality's branding. The study has also shown that existing theories are difficult to apply to municipalities and that some development of the theories could be of importance.

## **Förord**

Författarna av denna studie vill tacka CG Nilsson, Örkelljunga kommun, Gert Jönsson, Osby kommun samt Sara Gustavsson, BRA Osby för möjligheten att diskutera kommuner och varumärken. Vi vill även tacka vår handledare, Veronika Tarnovskaya, för rådgivning och hjälp längs med vägen.

Malmö 2008-06-02

Martin Andersson, Åsa Borglin och Karin Rydh

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Problembakgrund .....	7
1.2 Problemformulering .....	9
1.2.1 Frågeställningar .....	10
1.3 Syfte .....	11
1.4 Avgränsningar .....	11
2. Metod .....	12
2.1 Studiens utseende .....	12
2.1.1 Kvalitativ ansats .....	13
2.2 Insamling av data .....	14
2.2.1 Källkritik .....	15
2.2.2 Intervjuförutsättningar.....	15
2.3 Urval.....	16
2.3.1 Urval av studieobjekt .....	16
2.3.2 Urval av respondenter .....	17
2.4 Analysarbetet.....	17
2.5 Subjektivitet och replikation .....	18
2.6 Validitet och reliabilitet.....	19
3. Teori .....	20
3.1 Place marketing .....	20
3.1.1 Identitet & image.....	20
3.1.2 Konkurrens & differentiering.....	21
3.1.3 Konsumentorientering .....	22
3.1.4 Kan traditionell produktmarknadsföring appliceras på platser? .....	22
3.2 Den strategiska varumärkesplattformen.....	23
3.2.1 Produktattribut.....	24
3.2.2 Märkesidentitet .....	24
3.2.3 Kärnvärde .....	26
3.2.4 Positionering.....	26
3.2.5 Marknadskommunikation.....	27
3.2.6 Intern märkeslojalitet.....	27
3.3 Hinder vid varumärkesuppbyggande .....	28
3.4 Teoretisk referensram.....	29
4. Empiri.....	31
4.1 Osby Kommun .....	31
4.1.1 BRA Osby .....	32
4.1.2 Vad är ett varumärke? .....	32
4.1.3 Positionering.....	34
4.1.4 Mål och visioner .....	35
4.1.5 Marknadsföring .....	35
4.1.6 Samarbete .....	39
4.1.7 Konkurrenter .....	40
4.1.8 Framtiden .....	40
4.2 Örkelljunga kommun.....	41
4.2.1 Vad är ett varumärke? .....	43
4.2.2 Positionering.....	44

4.2.3 Mål och visioner .....	45
4.2.4 Marknadsföring .....	45
4.2.5 Samarbete .....	47
4.2.6 Konkurrenter .....	48
4.2.7 Framtiden .....	48
4.3 Sammanfattning empiri .....	49
5. Analys.....	50
5.1 Produktattribut.....	50
5.2 Varumärkets värde och identitet .....	52
5.2.1 Märkesidentitet.....	52
5.2.2 Kärnvärde .....	55
5.2.3 Positionering.....	56
5.2.4 Är Osby och Örkelljunga kommun unika? .....	57
5.3 Marknadskommunikation.....	58
5.4 Intern märkeslojalitet.....	59
5.5 Konkurrens? .....	60
5.6 Traditionell produktmarknadsföring och kommuner .....	61
6. Slutsats .....	63
6.1 Slutsatser och reflektioner .....	63
6.2 Förslag till fortsatt forskning.....	66
7. Källförteckning.....	67
Bilaga 1. Intervjuguide .....	71

# 1. Inledning

---

*I detta första kapitel presenteras en ämnesbakgrund och en problemdiskussion som mynnar ut i ett antal specifika frågeställningar. Dessa frågeställningar leder i sin tur till studiens övergripande syfte. Slutligen finns en förklaring om vilka avgränsningar som denna studie bygger på.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Varumärkesarbete har en lång historia. Redan i antikens Rom och Grekland märkte krukmakarna sina lerkrukor och arkeologer har funnit märkning av egyptiska byggnader som härstammar från 4000 f Kr. Det moderna varumärket däremot utvecklades under den senare delen av 1800-talet i samband med den industriella revolutionen. Utbudet av varor ökade på marknaden vilket gjorde det viktigare att särskilja sig från de andra företagen på marknaden.<sup>1</sup> Idag har det blivit allt mer betydelsefullt för företag att ha ett starkt varumärke. Konkurrensen och mediebruset har ökat kraftigt och varumärket i sig ses därför av allt fler företag och organisationer som ett viktigt konkurrensmedel. Vad är då ett varumärke? American Marketing Association definierar ett varumärke som: *a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers.*<sup>2</sup> Vidare definierar De Chernatony och McDonald (i Caldwell & Freire) ett framgångsrikt varumärke som: *an identifiable product, service, person or place, augmented in such a way that the buyer or user perceives relevant unique added values which match their needs more closely.*<sup>3</sup>

Varumärkesbyggande förknippas oftast först och främst med företag och organisationer som har affärsmässiga intressen. Det har dock på senare tid i Sverige och andra länder spridit sig till andra organisationsformer så som städer och regioner. Man försöker här tydliggöra och särskilja de fördelar och resurser som finns på platsen, som exempelvis dess kultur, natur eller sociala möjligheter. Större städer och andra platser satsar i allt större utsträckning mycket

---

<sup>1</sup> Melin, Frans (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*

<sup>2</sup> <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php> 2008-05-06

<sup>3</sup> Caldwell, Niall & Freire Joao R. (2004) *The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model*, s. 51

resurser på att skapa en fördelaktig bild av staden. Städer väljer att profilera sig på olika sätt för att skapa en hållbar och positiv bild av staden i hopp om att detta ska dra till sig olika typer av intressenter. Även regionen kring Öresund har från mitten av 90-talet försökt etablera Öresundsregionen som ett uttalat varumärke.<sup>4</sup> Med dagens ökade rörlighet av människor, arbetskraft och företag måste regioner, kommuner och städer tävla mot varandra för att kunna locka till sig investeringar och besökare. Ett starkt varumärke har blivit en allt viktigare del i marknadsföringen.

Beträffande kommuner måste de ständigt arbeta med att locka nya företag, invånare och besökare samt att få befintliga invånare att trivas. Fler invånare innebär exempelvis per automatik ökade skatteinkomster för en kommun. Agneta Spjuth anser därför i sin bok *Kommunen som varumärke – Att stärka kommunens profil* att varumärkesarbetet idag idag en mycket viktig investering för kommuner.<sup>5</sup> Många kommuner har allt mer börjat se sitt namn och sig själva som ett varumärke, men gäller det för alla kommuner? Bengt Håkansson (i Spjuth) menar att alla kommuner har ett varumärke vare sig de vill det eller inte. Vidare anser han att arbetet med kommunens varumärke måste vara långsiktigt och inte ändras vart fjärde år då maktskiftet kan komma att uppstå.<sup>6</sup> Det är också enligt Spjuth betydelsefullt för kommunen att ta reda på vilka de faktiskt konkurrerar med, för att därigenom kunna särskilja sig på ett fördelaktigt sätt.<sup>7</sup> Samtidigt anser Itta Johnson, som har arbetat med kommuner och varumärken, att hon inte ser andra kommuner som direkta konkurrenter. Hon menar att det är bra om även andra kommuner arbetar med sina varumärken. Itta Johnson säger: ”*Det blir ingen negativ konkurrens. Det stärker hela Sverige. Ju fler kommuner som tar tag i sin profil och förbättrar sitt varumärke, desto bättre bild av Sverige kan vi förmedla utåt.*”<sup>8</sup>

Vidare att det är av största vikt, enligt Spjuth, att bygga upp ett bra varumärke för att därigenom visa upp det som gör kommunen unik, intressant och något som målgruppen vill ha och efterfrågar. Varumärket ska finnas för att konsumenterna ska kunna särskilja kommunen från andra, annars har det ingen funktion.<sup>9</sup> Ett vanligt fel som kommuner gör, enligt Spjuth, är att de vill vara något de inte är. Finns det redan en etablerad föreställning om hur kommunen är, ska arbetet inte gå emot denna föreställning utan ska istället bygga på det

---

<sup>4</sup> Hospers, Gert-Jan (2004) *Place Marketing in Europe: The Branding of the Oresund Region*

<sup>5</sup> Spjuth, Agneta (2006) *Kommunen som varumärke – Att stärka kommunens profil*

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Spjuth (2006), s. 43

<sup>9</sup> Spjuth (2006)



positiva som redan finns. Den kommunala verksamheten i sig, som till exempel vård och skola, förmedlar dagligen ut en bild av kommunens varumärke till invånarna som på ett eller annat sätt kommer i kontakt med dessa. Här ges alltså oräkneliga tillfällen att förstärka eller försvaga den bild som finns av kommunen. Vissa kommuner är även små till sin storlek, de har för lite resurser eller helt enkelt inte tillräckligt mycket att erbjuda för att kunna attrahera sin målgrupp. Dessa kommuner kan fundera på om de på något sätt kan samarbeta med närliggande kommuner menar Spjuth.<sup>10</sup>

## 1.2 Problemformulering

En region eller stad skiljer sig på flera sätt från ett vanligt företag eller organisation. Den platsen där staden eller regionen ligger skulle kunna jämföras med ett företags vara eller tjänst. Teorier kring produktmarknadsföring har utvecklats mycket, men som namnet avslöjar fokuserar dessa teorier främst på tillverkade varor och tjänster, alltså, ”produkter”.<sup>11</sup> Huruvida dessa teorier går att applicera på marknadsföring av städer och platser finns det delade åsikter om. Murray hävdar exempelvis att det är problematiskt att likställa en plats med en produkt eftersom platser ofta är levande, rörliga och kulturella enheter.<sup>12</sup> Vidare menar han att det inte går att applicera produktmarknadsföringsteorier på platser då denna typ av teorier förenklar verkligheten och platser är betydligt mer mångfacetterade än så.<sup>13</sup> Kavaratzis & Ashworth anser däremot att varumärkesbyggande av platser helt enkelt är just användandet av produktmarknadsföring på platser. De menar också att detta alltid har utövats, omedvetet eller medvetet. Men de redogör även för ovanstående motsatta åsikt om att platser är för komplexa för att kunna bli behandlade som produkter.<sup>14</sup>

Att utveckla ett varumärke för platser och destinationer är enligt Caldwell & Freire en relativt ny process och akademiska studier har just börjat växa fram inom området.<sup>15</sup> Hankinson säger att det finns “... *increasing evidence in the press that branding, at least as a concept, is increasingly being applied to locations*”.<sup>16</sup> Samtidigt säger Caldwell & Freire vidare att det

---

<sup>10</sup> Spjuth (2006)

<sup>11</sup> Murray, Chris, (2001) *Making Sense of Place: New Approaches to Place Marketing*

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Kavaratzis, Mihalis & Ashworth, G. J. (2005) *City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?*

<sup>15</sup> Caldwell & Freire (2004)

<sup>16</sup> Hankinson, Graham (2001) *Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities*, s.129

inte finns många djupgående empiriska studier som undersöker verkligheten kring att skapa ett varumärke för en destination.<sup>17</sup> Även Kavaratzis & Ashworth menar att det finns ett synbart gap i litteraturen mellan varumärkesbyggande processer och platser.<sup>18</sup>

I Skåne finns det idag 33 kommuner.<sup>19</sup> Dessa kommuner har en rad olika förutsättningar. I den sydvästra delen av Skåne finns Malmö och Lund med en oerhört stark attraktionskraft och tillväxt. Närheten till Köpenhamn, den förestående Citytunneln samt de båda högskolorna medför en ständig befolkningstillväxt. Lite längre norrut, längs med kusten, finner vi Helsingborg och Landskrona som också är en tillväxtregion. Nere i sydost har vi kommunerna i Österlen-regionen som bjuder på sin charm, sin kultur och historia och i nordost är det framförallt Kristianstad som är medelpunkten. Därefter finns det ett antal kommuner som befinner sig lite i skuggan av dessa tillväxtregioner. De finns i tillväxtregionernas närhet, men inte i dess centrum eller dess omedelbara grannskap. Avståndet är dock inte längre än att man inom en timme via tåg eller motorväg kan ta sig till Malmö/Lund eller Helsingborg. I dessa kommuner ser dock situationen något annorlunda ut. De är oftast ganska små till befolkningsstorlek, huvudtätorten är mindre till sin storlek, en hel del tillverkningsföretag har flyttat utomlands och under en tioårsperiod har vissa kommuner haft problem med befolkningstillväxten. Dock befinner de sig i en storslagen natur och lockar bland annat med sjönära boende. Det är just på grund av ovanstående faktorer, vi finner det intressant att studera denna typ av kommuner.

### 1.2.1 Frågeställningar

Frågor som vi avser att studera och besvara utifrån vår problemdiskussion:

- Var befinner sig kommunerna idag vad gäller varumärkes- och marknadsföringsfrågor och hur ser de på framtiden?
- Har kommunerna någon genomtänkt strategi och hur ser den i så fall ut?
- Vilka kärnvärden och fördelar försöker de förmedla och hur förmedlar de i så fall dem?

Dessa mer specifika frågeställningar ser vi som delar som tillsammans skapar en helhet i vår övergripande syftesformulering.

---

<sup>17</sup> Caldwell & Freire (2004)

<sup>18</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005)

<sup>19</sup> <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=137507>, 2008-05-08

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att analysera och jämföra hur kommuner arbetar med sitt varumärke.

### **1.4 Avgränsningar**

Denna uppsats har avgränsats till att studera varumärkesbyggande i två kommuner. Kommunerna har valts ut utifrån de premisser som nämnts ovan, det vill säga att de förhållandevis är små till sin befolkningsstorlek, att de har haft problem med sin befolkningstillväxt samt att de geografiskt har en något mindre fördelaktig läge. De två kommuner vi avser att studera är Osby kommun och Örkelljunga kommun som ligger i norra delen av Skåne.

Fokus kommer att ligga på hur kommuner vill öka antalet invånare med hjälp av sitt varumärke. Vi avser inte att studera hur kommuner försöker locka till sig fler turister. Studien kommer att utgå ifrån ett sändarperspektiv, det vill säga ur kommunens synvinkel och inte vilken uppfattning framtida eller redan befintliga boende har av kommunerna.

Med kommun menar vi att undersöka den administrativa enheten inom den geografiska regionen som arbetar med att marknadsföra kommunen som helhet. Respondenter som vi avser att intervjua är följaktligen personer som arbetar på kommunhuset och som har marknadsföring av kommunen som en del i sina arbetsuppgifter. Vidare inkluderas i studien, i de fall de existerar, intresseföreningar som i nära samarbete med kommunen verkar för att öka antalet invånare.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel följer en redogörelse för vilken typ av ansats studien bygger på och hur insamling av data har gjorts. Därefter följer en beskrivning kring studiens intervjuförutsättningar samt vilka urval som gjorts. Slutligen följer en diskussion kring subjektivitet, replikation, validitet och reliabilitet.*

---

### 2.1 Studiens utseende

Vår avsikt är utgå från både en beskrivande och förklarande dimension.<sup>20</sup> Den är beskrivande i den mening den skildrar hur kommuner har valt att arbeta med varumärke och marknadsföring. Den är förklarande i den bemärkelsen att avsikten är att ge en djupare förklaring av dess arbete utifrån valda teorier.

I förhållande till en studie bör man, enligt Jacobsen, alltid sträva efter att göra en så medveten (explicit) avgränsning som möjligt, eftersom en omedveten (implicit) avgränsning kan bero på fördomar som finns med i bagaget sen tidigare. Med en explicit avgränsningsform är man tydlig att förklara vad man avser att fokusera på och vad som inte är av relevans.<sup>21</sup> Vi är givetvis inte helt utan fördomar och detta är något vi måste vara medvetna om genom att alltid ifrågasätta den frågeställningen vi avser att använda. Man bör också, enligt Jacobsen, ställa sig frågan om undersökningen ska vara generaliserbar eller inte, det vill säga, ska vi undersöka hela populationen eller använda oss av ett urval av informationsangivare?<sup>22</sup> I vår studie består populationen av människor som arbetar på kommunen eller i en nära knuten intresseförening. Det är främst av två anledningar vi har valt att använda oss av ett fåtal informationsangivare. Först och främst hade det blivit alldeles för tidskrävande att intervjua alla som arbetar inom respektive kommun. För det andra är många i kommunerna inte alls insatta i varumärkesarbetet och därmed inte av relevans för vår studie. Istället har målet varit att finna några viktiga ”nyckelpersoner” som har sitta inne med betydande kunskaper och som därigenom tillför något till vår studie.

---

<sup>20</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

Då vår studie gick ut på att studera och jämföra organisationer med hög social rörlighet har vi valt att använda oss av en så kallad cross-sectional design (tvärsnittsdesign). Enligt Bryman & Bell innebär detta tillvägagångssätt att man samlar in data från två eller flera fall.<sup>23</sup> Informationen har samlats under en kort tidsperiod, vilket är ett av villkoren för denna typ av undersökning. Syftet är att sammanställa en uppsättning kvantitativ eller kvantifierbar data med koppling till två eller fler variabler. Detta analyseras sedan för att upptäcka mönster och olika samband.<sup>24</sup> Ett annat alternativ hade varit att genomföra en fallstudie. Fallstudier är ett bra tillvägagångssätt då man avser att studera komplexa organisationer med många variabler.<sup>25</sup> Dock är en cross-sectional design mer passande då det saknades både tid och resurser för att göra en djupgående fallstudie på kommuner som är två relativt komplexa organisationer.

### **2.1.1 Kvalitativ ansats**

För vår studie är en kvalitativ framför en kvantitativ ansats att föredra. Detta eftersom styrkan med en kvalitativ ansats är att den skapar närhet och förståelse, i förhållande till den kvantitativa som mer handlar om att få överblick och distans.<sup>26</sup> Ett kvalitativt förhållningssätt ger dessutom klarhet i hur ett begrepp eller fenomen, på ett djupare plan, uppfattas. Det är människor som står i centrum för tolkningen och man söker samband mellan individer och kontext. Då vi avser att studera hur individer i Örkelljunga och Osby kommun arbetar med kommunens varumärke är en kvalitativ ansats det mest lämpliga. En kvalitativ ansats ger utrymme för personliga reflektioner av situationen tack vare mer utförliga intervjuer. Då avsikten är att jämföra kommuner är ett kvalitativt tillvägagångssätt att föredra eftersom det ger en högre förståelse för hur saker ter sig i de olika kommunerna. En kvantitativ ansats hade troligtvis inte gett samma djupa förståelse.<sup>27</sup> Något som är negativt med en kvalitativ ansats är att de är resurskrävande, vilket innebär att vi måste begränsa antalet intervjuer för att kunna bearbeta allt material. Det kan också vara svårt att analysera kvalitativt material då det är lätt att förlora sig i alla detaljer. Detta till skillnad från ett kvantitativt tillvägagångssätt som är lättare att analysera och är mer exakt.<sup>28</sup>

---

<sup>23</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*

<sup>26</sup> Jacobsen (2002)

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

## 2.2 Insamling av data

Det finns en rad olika strategier för att samla in materiel till sin studie. Deduktion är ett tillvägagångssätt som innebär att utgå från teori när man samlar in och bearbetar empiri. Enligt Jacobsen handlar det om att man har vissa förväntningar kring det som ska undersökas innan man går ut och ser om detta utifrån teorin sedan stämmer. Den andra strategin, induktiv, går i motsatt riktning, alltså från empiri till teori. Målet är att ingenting ska begränsa vilken information den enskilda undersökaren samlar in.<sup>29</sup> Vi har valt att framförallt använda en deduktiv strategi eftersom vi har utgått från teorin för att samla in lämplig empiri.

För att få en så bra helhetsbild som möjligt ar vi valt att använda oss av både primär- och sekundärdata, då materialet på många sätt kompletterar varandra.<sup>30</sup> Denna studies primärdata består av information från personliga intervjuer. Den största fördelen med primärkällor är att det är information direkt från källan som är inhämtat just för studiens syfte. Sekundärdata har använts i form av kommunernas webbplats samt rapporter och broschyrer som respektive kommun har tillhandahållit. Webbplatsen ger oss en bild över hur kommunerna vill framställa sig till invånarna i kommunen och till de som eventuellt vill besöka eller bosätta sig i kommunen. En fördel med att studera kommuner är att de är offentliga vilket har inneburit att det har varit förhållandevis lätt för oss att tillgå information. Något som är negativt med sekundärkällor är att informationen har samlats in av en annan orsak. Enligt Jacobsen är det dock ett bra komplement till individuella intervjuer för att ge en bra helhetsbild. En gyllene regel är att information från flera oberoende källor ger en giltig beskrivning av fenomenet.<sup>31</sup>

Vi valde, som tidigare nämnt, att utföra personliga intervjuer, eftersom det är det bästa tillvägagångssättet om man är intresserad av hur individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen. Tekniken är också fördelaktig vid undersökning av ett fåtal enheter.<sup>32</sup> Vi valde bort fokusgrupper och observationer, då fokusgrupper exempelvis bygger på att intervjua ett flertal respondenter samtidigt för att skapa en diskussion respondenterna emellan.<sup>33</sup> Det fanns ingen möjlighet för oss att använda oss av fokusgrupper då antalet respondenter var få. Vi anser istället att individuella intervjuer tillför mer till vår studie

---

<sup>29</sup> Jacobsen (2002)

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Andersen (1998)

eftersom vi då har tid att ställa mer ingående frågor till ”nyckelpersoner”. Observationer i sin tur kräver, enligt Bryman & Bell, ett långvarigt engagemang från de undersökandes sida och dessutom tillgång till olika miljöer.<sup>34</sup> Vi anser att observationer hade gett otillräcklig information till vår fortsatta analys samt att tiden var alldeles för knapp för att utföra en sådan studie.

### **2.2.1 Källkritik**

Vår ambition vid insamlandet av teori var att få en bred bild kring varumärkesarbete. Därför valde vi att inkludera både klassiska varumärkesteorier (Melin m.fl.) och teorier inom place marketing. Vad gäller de klassiska teorierna är dessa väl etablerade och förankrade i den akademiska världen. Beträffande teorierna inom place marketing är dessa relativt nya och går främst att finna i olika vetenskapliga artiklar. Styrkan med att använda sig av just artiklar är möjligheten att få tillgång till det senaste som skrivits i ämnet.

### **2.2.2 Intervjuförutsättningar**

På förhand konstruerades en intervjuguide med öppna frågor, som låg till grund för intervjuerna. Jacobsen skriver att intervjuaren kan välja mellan att ha en mer eller mindre öppen eller förstrukturerad intervju. En intervju utan någon form av strukturering leder till att data blir mer komplex och mycket svår att analysera. Det förekommer dock alltid en viss strukturering även om den är omedveten och en kvalitativ intervju bör inte vara helt utan struktur.<sup>35</sup> Vi valde att använda oss av en relativt öppen intervjuguide för att ge respondenterna möjlighet att i viss bemärkelse fritt reflektera kring frågorna. De öppna frågorna gav också möjlighet för respondenterna att vidareutveckla saker som de tyckte var betydelsefulla och som vi kanske inte tänkt på på förhand.

Totalt intervjuade vi tre personer, två i Osby och en i Örkelljunga kommun. I Osby kommun intervjuade vi Gert Jönsson, näringslivsutvecklare i kommunen och Sara Gustavsson, ordförande i BRA Osby. I Örkelljunga kommun intervjuade vi kommunchefen CG Nilsson. Intervjuerna genomfördes på plats i kommunerna, istället för via telefon. Detta val grundades på önskan om att få en personlig kontakt och en mer öppen dialog med respondenten.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>35</sup> Jacobsen (2002)

<sup>36</sup> Ibid.

Samma intervjuguide användes för Gert Jönsson och CG Nilsson. Vid Sara Gustavssons intervju användes en något anpassad intervjuguide då hon inte arbetar direkt för kommunen.

Det som behandlades under intervjutillfällena var främst frågor kring varumärken och marknadsföring i den egna kommunen. Andra frågor som togs upp berörde samarbete och konkurrens, värderingar, mål och visioner samt hur respektive kommun lockar till sig nya invånare. Respondenterna hade inte på förhand fått ta del av frågorna eftersom vi ville att de skulle svara så spontant på dessa som möjligt.

Respondenterna har idag ledande ställningar och är chefer av olika slag. Detta märktes av vid intervjun, då de var vana vid att tala öppet kring sitt arbete och de var på det klara med vad de ville förmedla. Ett problem som kan uppstå vid en intervju med exempelvis chefer, är att respondenterna ofta är vana vid att ta ledningen i samtal relaterade till sitt arbete. De kan exempelvis omformulera frågor till sådant som intresserar dem.<sup>37</sup> Genom att vara väl medvetna om detta under intervjutillfällena fanns det en beredskap att återigen knyta ämnet till vår aktuella studie om väl respondenterna hade kommit för långt bort från den.

## **2.3 Urval**

Studien kommer att begränsas utifrån den tid som står till förfogande och urval har således gjorts både vad gäller studieobjekt och respondenter.

### **2.3.1 Urval av studieobjekt**

Valet av vilka kommuner vi avsåg att studera grundade sig i vår önskan att undersöka kommuner i Skåne som har problem med sin befolkningstillväxt. Vårt val föll på Osby och Örkelljunga kommun då de väl stämde in på våra på förhand uppsatta kriterier då de bland annat har liknande geografiska förutsättningar. Att enbart studera två kommuner upplevdes som ett rimligt åtagande med tanke på tid och resurser.

---

<sup>37</sup> Andersen (1998)



### 2.3.2 Urval av respondenter

I den inledande avgränsningen finns angivet vad vi avser med en kommun och vilka respondenter som är av intresse för studien. Enligt Jacobsen ska urvalet i kvalitativa undersökningar styras av avsikten med undersökningen, alltså vad det är för information vi vill få fram av undersökningen.<sup>38</sup> Osby och Örkelljunga kommun har relativt små administrativa enheter med få personer vilket innebar att urvalet av respondenter var begränsat.

I Osby kommun var avsikten att intervjua kanslichefen Ingvar Karlberg. Vid intervjutillfället visade det sig att han inte var anträffbar. Istället hänvisades vi till Gert Jönsson som är näringslivsutvecklare och har hand om bostadsfrågor, vilket innebar att även han var väl insatt i vårt studieämne. Då det finns en intresseförening, BRA Osby, som tillsammans med kommunen arbetar för att locka nya invånare, var det av relevans att även intervjua någon representant. I Örkelljunga kommun var det mest lämpligt att intervjua kommunchefen CG Nilsson eftersom han var den person med mest kunskap kring kommunens arbete i helhet. I Örkelljunga kommun finns det idag ingen intresseorganisation liknande BRA Osby.

## 2.4 Analysarbetet

Till att börja med genomfördes en ordagrann transkribering av varje intervju, för att på ett lättare sätt kunna hantera och få en överblick av vad som framkommit i intervjuerna. På detta sätt kunde vi även på ett enklare sätt ta fram citat. För att genomföra en väl fungerade analys krävdes en förenkling av den data som samlats in. Förenklingen bestod av att utifrån teorin välja ut den empiri som var mest väsentlig utifrån de frågeställningar som vi skulle besvara. En reducering är nödvändig för att få en överblick av det insamlade materialet samt för att kunna förmedla det på ett begripligt sätt.<sup>39</sup> Örkelljunga och Osby kommuns empiri redovisas var för sig för att därigenom ge en så greppbar bild som möjligt.

I analysen bygger strukturen i huvudsak på de sex begreppen i Melins *strategiska varumärkesplattform*. Olika begrepp från teorier inom place marketing vävs in för att kunna göra en fullständig analys. I analysen jämförs hur kommunernas arbete förhåller sig till den

---

<sup>38</sup> Jacobsen (2002)

<sup>39</sup> Ibid.

befintliga teorin. Det sker även en jämförelse kommunerna emellan vad gäller deras olika strategier och budskap. Detta ska i sin tur mynna ut i att kunna besvara studiens övergripande syfte.

## 2.5 Subjektivitet och replikation

Bryman & Bell talar om vissa skäl till att kritisera en kvalitativ studie. Den kan anses som subjektiv på grund av att undersökaren kan ha en osystematisk uppfattning om vad som är viktigt. De kan också ha ett personligt förhållande till respondenterna.<sup>40</sup> I vårt fall har ingen i vår grupp tidigare varit i kontakt med respondenterna. Det betyder dock inte att vi är helt utan föreställningar, som kan ha uppkommit utifrån tidigare erfarenheter. Vi menar att det är omöjligt att förhålla sig helt objektivt och ens personliga erfarenheter och uppfattningar kommer att prägla och färga studien.

Det kan även vara problematiskt att replikera studien på grund av att det är undersökarens eget intresse och uppfinningsrikedom som tar honom/henne framåt i arbetet. Dessutom bör man fråga sig ifall de kvalitativa intervjuerna som utförts på ett fåtal människor i organisationen är representativa för hela populationen. Problem uppstår med studiens generalisering och det kan vara svårt att tillämpa samma analys i andra organisationer än där den just har ägt rum. Jacobsen anser att det är svårt att tillämpa kvalitativa undersökningar på andra liknande populationer på grund av den specifika situationen, de enskilda personernas betydelse och den komplexa organisationsstrukturen.<sup>41</sup> Frågan är om alla kommuner fungerar och arbetar på samma sätt som de vi just har studerat? Troligtvis inte, vilket innebär att resultatet för studien inte kan beskriva ett fenomen som är giltigt för alla kommuner. Jacobsen anser nämligen att man inte ska tillämpa kvalitativa undersökningar på andra liknande populationer, utan resultatet kan snarare bidra till generell teori.<sup>42</sup> Detta är en typ av generaliserbarhet som denna studie tar fasta på.

---

<sup>40</sup> Bryman & Bell (2005)

<sup>41</sup> Jacobsen (2002)

<sup>42</sup> Ibid.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

En empirisk studie bör vara både giltig och relevant (valid) och tillförlitlig och trovärdig (reliabel). För att få en valid och reliabel slutsats bör man i en kvalitativ analys kombinera olika metoder, som exempelvis olika intervjuare samt ha olika personer som registrerar och analyserar materialet.<sup>43</sup> Eftersom vi har arbetat i grupp har vi kunnat variera vem som har genomfört de olika de olika intervjuerna. Under analysarbetet har gruppdynamiken medfört ett flertal olika infallsvinklar om vilka slutsatser som kan dras utifrån det empiriska materialet och teorin. Vi har dessutom använt ett rikt utbud av källor, både vad gäller teori och empiri. Primärdata, så som intervjuer, har varvats med kompletterande sekundärdata i form av skriftlig information från respektive kommun och webbplats.

Validitet handlar om att mäta det som avses att mäta.<sup>44</sup> Andersen talar om validitetsbegreppet som graden av överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de empiriska variablerna.<sup>45</sup> Vi har försökt att finna en balans mellan de empiriska och de teoretiska variablerna i vår studie. Exempelvis är intervjuguiden konstruerad och anpassad utifrån våra valda teorier och syftet med vår studie. Vi har också hela tiden försökt återknyta alla beslut under arbetets gång till vad som vår avsikt med studien.

Reliabilitet handlar i sin tur om hur pass trovärdig en studie är. En studie sägs ha en hög reliabilitet om det går att göra om samma undersökning och få samma resultat en gång till. Dock menar Jacobsen att kvalitativa undersökningars trovärdighet inte kan mätas, på grund av de speciella sammanhangen som finns vid denna typ av studie.<sup>46</sup> Eftersom det finns så många olika och unika faktorer som präglar våra studieobjekt skulle det vara svårt att göra samma studie och få samma resultat på andra liknande objekt. Men för att kunna möjliggöra en så snarlik studie som möjligt har vi varit noga med att dokumentera varje steg i arbetsprocessen.

---

<sup>43</sup> Jacobsen (2002)

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Andersen (1998)

<sup>46</sup> Jacobsen (2002)

## 3. Teori

---

I detta kapitel presenteras de teorier som är av relevans för vår studie. Först presenteras teorier kring place marketing, som är övergripande för hela studien. Därefter behandlas Melins strategiska varumärkesplattform samt ett antal hinder i den varumärkesbyggande processen. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram och en arbetsmodell som analysen i sin tur kommer att bygga på.

---

### 3.1 Place marketing

Place marketing definieras i Gold & Ward som: “*the conscious use of publicity and marketing to communicate selective images of specific geographical localities or areas to a target audience*”.<sup>47</sup> Vidare kan man läsa att place marketing kan definieras som en process där lokala aktiviteter relateras så bra som möjligt till vad målgruppen efterfrågar. Ändamålet är att maximera den effektiva sociala och ekonomiska funktionen på platsen det handlar om.<sup>48</sup> Vidare antar Gold & Ward att mål och meningen med framgång ses olika i privata företag jämfört med i offentliga eller halvoffentliga organisationer. I praktiken innebär detta att det ofta är andra mål än direkt finansiell lönsamhet som står i centrum för organisationer. Detta leder till att en annan typ av marknadsföring är nödvändig än den klassiska som tidigare utvecklats, av exempelvis Kotler. Detta öppnar i sin tur upp för mer breda och långsiktiga mål för makthavarna.<sup>49</sup>

#### 3.1.1 Identitet & image

Enligt Hospers handlar place marketing om att hitta en balans mellan identitet, image och önskat rykte, alltså platsens varumärke. Om dessa element passar ihop är platsens varumärke den bästa gemensamma nämnaren mellan faktorer som ekonomi, infrastruktur, utbildning, kultur och invånare, entreprenörer och makthavare. Detta betyder att varumärket måste vara realistiskt och passa identiteten för området i fråga.<sup>50</sup> Han menar vidare att betydelsen av så kallade ”*soft location factors*” också har ökat. Det handlar om små detaljer och vaga faktorer

---

<sup>47</sup> Gold, John R. & Ward, Stephen V. (editors) (1994) *Place Promotion – The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, s.2

<sup>48</sup> Gold & Ward (1994)

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Hospers (2004)

som till exempel en regions image. Dessa faktorer kan vara avgörande vid beslut för ett företag om att investera i regionen eller för en privatperson som letar efter en plats att besöka eller att bosätta sig på.<sup>51</sup> Skapa image av platsen bör göras med hjälp av just den platsens speciella möjligheter. Helst ska varumärket som en plats kommunicerar vara den ”kortaste sammanfattningen” av dessa speciella saker som området är stolt över eller vill stå för. Idealet är att place marketing täcker det gap som finns mellan vad området verkligen är, dess identitet, vad utomstående tänker om området, dess image, och hur området vill vara känt för utomstående, dess varumärke eller önskade rykte. För att minska eller få bort detta gap är det nödvändigt att kommunicera och framhäva områdets typiska charm och särskiljande fördelar.<sup>52</sup> Även Altinbasak talar om dessa faktorer. Han menar att de kvaliteter som människor kopplar till varumärke och för platser, är kritiska faktorer för att utveckla en stark position gentemot konkurrenterna. Altinbasak säger vidare att ett varumärkes image bör uttrycka produktens typiska egenskaper, dess sociala värde, dess användningsområde samt egenskaper som kopplas till våra sinnen.<sup>53</sup>

### **3.1.2 Konkurrens & differentiering**

För att stimulera sin attraktionskraft måste platser fundera på vilken profil de vill ha. Gold & Ward menar att profilen bör utformas mot bakgrund av de egenskaper som finns hos konkurrerande alternativ. Nyckelfrågan är ”vilka alternativ har konsumenterna?”<sup>54</sup> Även Hospers menar att det är viktigt att titta på konkurrenterna och det krävs en klar konkurrensstrategi för att lyckas. Han menar att det i slutändan är det den mest attraktiva platsen som ”vinner”. Hospers tar upp ytterligare frågor som de lokala makthavarna ställs inför, exempelvis: vilka målgrupper ska de fokusera på? Vilken typ av aktiviteter ska ingå i den regionala konkurrensstrategin (ex. kultur, ekonomi, fritid)? Hur vill de att regionen ska uppfattas av utomstående? Att finna svar på dessa frågor kräver mycket kreativitet av de lokala makthavarna, invånarna och företagen. Kreativa lösningar krävs även för att platsen ska kunna särskilja sig från konkurrenterna och för att kunna vara konkurrenskraftiga mot dessa.<sup>55</sup> För att kunna komma med bra lösningar är det, enligt Gold & Ward, viktigt att göra

---

<sup>51</sup> Hospers (2004)

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Altinbasak, Ipek *Developing and managing country brands: an initiative in order to investigate the nation brand image of Turkey in Europe*

<sup>54</sup> Gold & Ward (1994)

<sup>55</sup> Hospers (2004)

en noggrann analys, då det visar att olika marknadssegment har nytta av olika typer av utbyte.<sup>56</sup>

### **3.1.3 Konsumentorientering**

Vid klassisk marknadsföring är en av hörnstenarna otvivelaktigt konsumentorientering: tankar om produkten, företaget och sättet företaget arbetar på, ur konsumentens synvinkel. Kavaratzis & Ashworth menar att vid place marketing handlar konsumentorientering istället om hur invånarna uppfattar platsen de lever på, dess betydelse, vilka fysiska, symboliska eller andra faktorer de utvärderar vid sin bedömning av platsen.<sup>57</sup> De menar att det är viktigt att använda just de kvaliteter som finns hos lokala produkter för att ge mening och associationer till just den platsen.<sup>58</sup> Platser är komplexa och karakteristiska, detta leder till viktiga konsekvenser för marknadsföringen av dem. Platser kan definieras i termer av de faciliteter och aktiviteter som finns eller mer brett som en enhet. Gold & Ward menar att marknadsföringen av platser kan ses på två sätt. Det kan innebära försäljning av ett valt paket av dessa faciliteter, eller försäljning av platsen som helhet genom bilder, som är gjorda för att associeras med vissa egenskaper eller aktiviteter.<sup>59</sup>

### **3.1.4 Kan traditionell produktmarknadsföring appliceras på platser?**

Teorier inom produktmarknadsföring har utvecklats mycket under senare delen av 1900-talet, men som namnet antyder fokuserar dessa teorier främst på tillverkade varor och tjänster, alltså ”produkter”. Det finns många olika synsätt på om dessa teorier kan appliceras på städer och platser. Murray med flera (t.ex. Hankinson) anser att sammanhanget ständigt förenklas inom produktmarknadsföring och därför går det inte att fullt ut applicera dessa verktyg på platsmarknadsföring eftersom platser är så mångnyanserade och har en betydligt mer komplex identitet.<sup>60</sup> Hankinson (i Kavaratzis & Ashworth) menar vidare att place marketing generellt, är omöjligt eftersom platser inte är produkter, makthavare är inte producenter och användare är inte konsumenter.<sup>61</sup>

---

<sup>56</sup> Gold & Ward (1994)

<sup>57</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005)

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Gold & Ward (1994)

<sup>60</sup> Murray (2001)

<sup>61</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005)

Kavaratzis & Ashworth går i sin tur i motsatt riktning och säger att varumärkesbyggare av platser rätt och slätt är användandet av product branding på platser. De påstår även att detta inte bara är möjligt, utan det har utövats medvetet, eller omedvetet så länge som städer har konkurrerat mot varandra om handel, invånare, tillgångar, prestige och makt.<sup>62</sup> Anholt (i Nikolova & Hassan) menar att länder, städer och regioner på många sätt beter sig precis som varumärken.<sup>63</sup> Kotler & Gertner säger att även när en plats inte implementerar en varumärkesstrategi och inte hanterar sitt namn som ett varumärke, beter den sig som ett och framkallar en image, som influerar människors beslut om att besöka platsen, eller köpa produkter som ursprungligen kommer därifrån.<sup>64</sup>

Hospers går en mellanväg och anser att strategierna för place marketing är inspirerade av principerna för marknadsföringsstrategier inom affärsområdet: allt det som är viktigt för produkter och företag är även viktigt för platser. Platser är som produkter i det avseendet att de tillfredsställer ”needs” och ”wants” för olika målgrupper och segment. Även den bild eller image vi har av geografiska områden formas på samma sätt som för produkter. Informationen vi har om platsen grundas på eventuella tidigare besök eller vad vi läst eller hört i massmedia.<sup>65</sup> Även Kavaratzis & Ashworth menar att det är generellt känt att folk utvärderar platser utifrån uppfattningar och den image de har av platsen. Holloway & Hubbard (i Kavaratzis & Ashworth) beskriver det som att interaktion med platser kan vara “*through direct experience or the environment or indirectly through media representations*”.<sup>66</sup>

### 3.2 Den strategiska varumärkesplattformen

Frans Melins modell *den strategiska varumärkesplattformen* är en sammanställning av ett antal begrepp inom brand management-litteraturen som anses vara av stor betydelse för ett framgångsrikt varumärkesbyggande. Modellen är uppbyggd av sex olika begrepp som är nära relaterade till varandra: *produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation* och *intern märkeslojalitet*.<sup>67</sup> Melin menar att dessa sex begrepp alla

---

<sup>62</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005)

<sup>63</sup> Malena S. Nikolova, Salah S. Hassan: *A strategic perspective to destination branding: positioning the country brand based on the expected experience*

<sup>64</sup> Kotler, Philip & Gertner, David (2002) *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*

<sup>65</sup> Hospers (2004)

<sup>66</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005), s. 507

<sup>67</sup> Melin (1999)

utgör någon form av aktivitet som är av stor vikt för att kunna bygga, utveckla och vårda ett starkt varumärke.<sup>68</sup> Melins strategiska varumärkesplattform utgör en viktig del i vår analys då vi avser att använda dessa sex olika begrepp som analysverktyg. Eftersom *märkesidentitet* är en så pass viktig del i varumärkesbyggandet anser vi det vara av relevans att komplettera Melins teorier med valda delar från Kapferer och Aaker. Dessa författare behandlar nämligen några aspekter som Melin inte tar upp i sitt resonemang.

### 3.2.1 Produktattribut

Produktattribut handlar bland annat om att produkten exempelvis genom utformning av logotyp, val av färgsättning och design på förpackning ska särskiljas från andra produkter. Genom denna produktdifferentiering är målet en individualisering för att skapa en egen produktidentitet i förhållande till andra konkurrenter.<sup>69</sup> Vilken betydelse logotyp och färgsättning kan ha på ett varumärke har väl ingen idag kunnat undgå. Patentregistrering och skydd av rättigheter över logotyper är oerhört betydelsefullt för dagens företag och organisationer.

För att ett varumärke ska bli framgångsrikt krävs det ändå att produkten som sådan upplevs som attraktiv för konsumenten. Produktattribut innebär följaktligen också att vissa karaktäristiska egenskaper ska förmedla ett funktionellt mervärde till konsumenten. Då konsumenters behov och önskemål förändras över tid måste ett varumärkes produkter göra likadant för att fortsätta vara framgångsrikt. Produktutveckling är således väldigt viktigt för varumärkets fortlevnad. Likafullt är produktkvalité i högsta grad ett betydelsefullt produktattribut för att vidmakthålla en attraktionskraft.<sup>70</sup>

### 3.2.2 Märkesidentitet

Märkesidentitet har på senare tid blivit ett mycket viktigt och omtalat begrepp inom brand management. Det finns än så länge, enligt Melin, ingen klart vedertagen definition vad märkesidentitet är, men han vill mena att märkesidentitet kännetecknas av vad varumärket står för, vad som ger dess mening och vad som gör det unikt.<sup>71</sup> En anledning till att märkesidentitet fått en ökad uppmärksamhet på senare tid är det faktum att skillnaderna

---

<sup>68</sup> Melin (1999)

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.



mellan produkter inom en given kategori har minskat. Detta beror på att det blivit allt enklare att imitera andra varumärkes produktattribut. För att värja sig mot detta och uppnå en mer komplex konkurrensfördel måste organisationen därför sträva efter en stark märkesidentitet som är avsevärt svårare att kopiera. Tanken med en märkesidentitet är att skapa ett emotionellt mervärde till konsumenterna för att därigenom försöka knyta dem närmre varumärket. Ett varumärkes personlighet är därför en av de viktigaste faktorerna vid uppbyggnaden av en stark varumärkesidentitet då denna personlighet kan frambringa en stark relation mellan varumärket och konsumenten.<sup>72</sup>

Kapferer har å sin sida skapat ett identitetsprisma som består av sex olika delar: varumärkets *fysik* och *personlighet*, varumärket som *kultur*, *relation*, *reflektion* och slutligen något som *talar till vår självbild*.<sup>73</sup> Dessa beståndsdelar utgör tillsammans ett varumärkes identitet och prisma kan ses som ett verktyg för organisationer att identifiera varumärkets styrkor och svagheter. Av dessa sex delar är *relationsdimensionen* mest relevant i förhållande till kommuners varumärkesbyggande då en relation ofta är kärnan i utbytet mellan människor. Kommuner erbjuder tjänster snarare än produkter och Kapferer menar att service per definition är en form av relation.<sup>74</sup>

Även Aaker behandlar varumärkesidentiteten och ser identitet som det som ger vägledning och mening för varumärket i sig. Vidare är varumärkesidentitet enligt Aaker något som: "... *should help establish a relationship between the brand and the customer by generating a value proposition involving functional, emotional or self-expressive benefits.*"<sup>75</sup> Aaker delar därefter in varumärkesidentitet i fyra olika perspektiv som en organisation kan använda sig av i sitt identitetsskapande arbete. Dessa fyra perspektiv är varumärkesidentitet *som produkt*, *som organisation*, *som person* och *som symbol*. Alla varumärken behöver dock inte använda sig av alla fyra perspektiv samtidigt och i vissa fall går det bara att applicera endast ett av perspektiven, men Aaker menar att det är ett användbart sätt att förhålla sig till sin varumärkesidentitet. Detta eftersom de kan bidra till att klargöra, berika och differentiera en identitet samt vara behjälpligt då organisationen ska uttrycka vad varumärket ska stå för i

---

<sup>72</sup> Melin (1999)

<sup>73</sup> Kapferer, Jean-Noël (1997) *Strategic Brand Management –Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Aaker, David A. (1996) *Building strong brands*, s. 68

konsumenternas medvetande.<sup>76</sup> I förhållande till kommuner och deras varumärkesidentitet är det framförallt varumärkesidentiteten *som organisation* och *som symbol* som är av intresse.

*Organisationen* som står bakom ett varumärke har ofta en stor inverkan på dess varumärkesidentitet och det är människorna i organisationen och dess kultur som skapar identiteten. Aaker menar att organisationsattribut är mer bestående och svårare att imitera än produktattribut då organisationer är uppbyggda kring unika människor och värden. Organisationsattribut så som utpräglad kundorientering och miljömässigt hänsynstagande är något som vidare kan skapa lojalitet, respekt och beundran och är följaktligen av betydelse för varumärkesidentiteten.<sup>77</sup> Allt som representerar ett varumärke, till exempel logotyper, lokaler samt personal, kan ses som *symboler* och dess betydelse för varumärkesidentiteten är obestridlig. Olika symboler är ofta det som konsumenten förknippar med ett varumärke och det är ofta symboler som kan skapa mening och djup för ett varumärke.<sup>78</sup>

### 3.2.3 Kärnvärde

Begreppet kärnvärde är svårdefinierat och något oklart, men ett varumärkes kärnvärde är enligt Melin den primära konkurrensfördelen, där funktionella och emotionella mervärden ger en långsiktig och uthållig konkurrenskraft. Det är en differentieringsfördel med målsättning att uppfattas som värdefullt och kommunicerbart utifrån konsumentens perspektiv, samt unik och svårimiterad utifrån konkurrentens perspektiv.<sup>79</sup> Melin anser att mycket uppmärksamhet måste läggas på att identifiera ett unikt kärnvärde då detta sedermera ska vara grunden för positionering och marknadskommunikationen av varumärket.<sup>80</sup>

### 3.2.4 Positionering

Positionering är en process där man försöker få en specifik position i konsumentens medvetande. Tanken är att positionen ska ge upphov till märkeskännedom, märkesassociationer och märkeslojalitet.<sup>81</sup> För att utveckla positionering ytterligare använder Melin sig av positioneringstriangeln, där varumärket befinner sig i centrum i ett bestående triangelndrama mellan märkesinnehavaren, konsumenterna och konkurrenterna.

---

<sup>76</sup> Aaker (1996)

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Melin (1999)

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

Märkesinnehavarens ambition är att utveckla en unik och svårimiterad position för att på så sätt bygga upp en stark mental ställning hos konsumenten. Detta leder förhoppningsvis i sin tur till en stark marknadsposition som försvårar konkurrenters etablering.

Melin skiljer vidare mellan intern och extern positionering, där det är av största vikt att det internt finns samstämmighet hos organisationens alla medlemmar om vad varumärket ska stå för och hur det ska differentieras i förhållande till konkurrenterna för att uppnå en optimal extern positionering. Den externa positioneringsstrategin förutsätter följaktligen att en enhetlig intern positionering etableras och att positioneringen först förankras internt är av stor betydelse, vid exempelvis en ompositionering.<sup>82</sup> Melin förespråkar vidare att för att uppnå en framgångsrik positionering ska den interna och externa positioneringen utgå från företaget eller organisationens kärnvärde, det vill säga varumärkets huvudsakliga differentieringsfördel.<sup>83</sup>

### **3.2.5 Marknadskommunikation**

För att uppnå en framgångsrik positionering är det av yttersta vikt att den är kommunicerbar och att de kärnvärden som man vill förmedla tydligt framhålls i marknadskommunikationen på ett konsekvent och koncist sätt. Ett enhetligt budskap, oberoende av vilken kanal det förmedlas genom, är en förutsättning för en väl genomförd marknadskommunikation. Denna enhetlighet skapar en extra dimension i form av ett kommunikativt mervärde som avsevärt underlättar ett varumärkesbyggande.<sup>84</sup>

### **3.2.6 Intern märkeslojalitet**

För att bibehålla en extern märkeslojalitet krävs det att en intern märkeslojalitet upprätthålls. Melin definierar intern märkeslojalitet som *de åtgärder en märkesinnehavare måste vidta för att upprätthålla ett varumärkes juridiska och kommersiella status*.<sup>85</sup> Den interna märkeslojaliteten blir betydelsefull framförallt när man ska förvalta ett uppbyggt varumärke. För märkesinnehavaren är det av stor vikt att vara på det klara med vad det egna varumärket

---

<sup>82</sup> Melin (1999)

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Melin (1999) s. 246

står för samt hur det ska utvecklas. Annars finns det risk att beslut blir illa genomtänkta och dåligt underbyggda.<sup>86</sup>

### 3.3 Hinder vid varumärkesuppbyggande

Utöver teorier kring varumärkesidentitet har Aaker även sammanställt åtta hinder i varumärkesbyggandet: *påtryckningar att konkurrera om pris, konkurrenstillväxt, fragmentering av marknader och media, komplexa varumärkesstrategier och –relationer, påverkan för strategiförändringar, påverkan mot innovationer, påtryckningar att investera i annat samt kortsiktiga påtryckningar.*<sup>87</sup> Dessa hinder är, som det går att utläsa, både av internt och externt slag. Dock har vissa hinder större relevans i förhållande till kommuner och varumärken och avsikten är därför att enbart behandla dessa mer i detalj.

- *Konkurrenstillväxt*

Idag råder det konkurrens inom i princip alla branscher. Det etableras ständigt nya konkurrenter och befintliga konkurrenter utökar sin produktportfölj, vilket i sin tur leder till pressade priser och en ökad komplexitet samt att det blir allt svårare att bibehålla sin befintliga position. Allt fler konkurrenter medför också att utrymmet inom sin specifika bransch minskar samt att det finns färre nya positioner att inta. Riskerna ökar också för att konkurrenter kopierar ”vinnande” koncept.<sup>88</sup>

- *Fragmentering av marknaden och media*

Att i dagens enorma medie- och marknadsutbud upprätthålla ett konsekvent varumärke är oerhört svårt och något som kräver väldiga resurser och insatser. Om det tidigare bara fanns ett fåtal teve- och radiokanaler, finns det idag en nästintill oändlig uppsjö av kanaler att utnyttja. Detta ställer stora krav på att koordineringen är effektiv så att budskapen för ett och samma varumärke, men i olika kanaler, inte hamnar i konflikt med varandra. Idag differentieras även marknader för att på så sätt nå specifika målgrupper, men häri ligger också

---

<sup>86</sup> Melin (1999)

<sup>87</sup> Aaker (1996)

<sup>88</sup> Ibid.

en fara då olika attribut används för att attrahera olika målgrupper. Attribut som sedermera står i konflikt inom ett och samma varumärke.<sup>89</sup>

- *Påverkan för strategiförändringar*

Inte allt för sällan finns det interna påtryckningar att förändra strategin och varumärkesidentiteten trots att den nuvarande är framgångsrik eller inte ens har uppnått sin fulla potential. Detta kan i sin tur leda till att urholka varumärkeskapitalet helt.<sup>90</sup>

- *Kortsiktiga påtryckningar*

Aaker menar att starka påtryckningar för att uppnå kortsiktiga mål och budgetar hämmar och förhindrar ett långsiktigt varumärkesuppbyggande.<sup>91</sup> Det är avsevärt svårare att planera mer långsiktigt på grund av en stor föränderlighet, men att i för stor utsträckning fokusera kortsiktigt kan få konsekvenser i det långa loppet.

### **3.4 Teoretisk referensram**

Teorierna inom place marketing avser vi vara övergripande för studien och vår vidare analys. Varför vi väljer att till stor del utnyttja dessa teorier är för att vi bedömer dem mycket lämpliga med tanke på att de riktar sig just mot varumärkesbyggande och marknadsföring av en plats eller region. Teorierna inom place marketing tar upp många olika delar och aspekter som är viktiga för ett framgångsrikt varumärke. Vi kommer att koncentrera oss på vissa utvalda delar och se hur kommunernas arbete förhåller sig till dessa. Bland annat kommer vår analys att bygga på Hospers tankar om hur en region bör utveckla sin profil för att vara konkurrenskraftig samt att varumärket måste vara realistiskt och passa identiteten för området i fråga. Analysen kompletteras kring detta begrepp av flera andra författare, bland annat Gold & Ward. Vidare finner vi det intressant att analysera kommunernas arbete utifrån det Kavartzis & Ashworth skriver om konsumentorientering. Vi vill också, utifrån bland annat Gold & Ward, analysera hur kommunerna ser på konkurrens och hur de utformar sin marknadsföring.

---

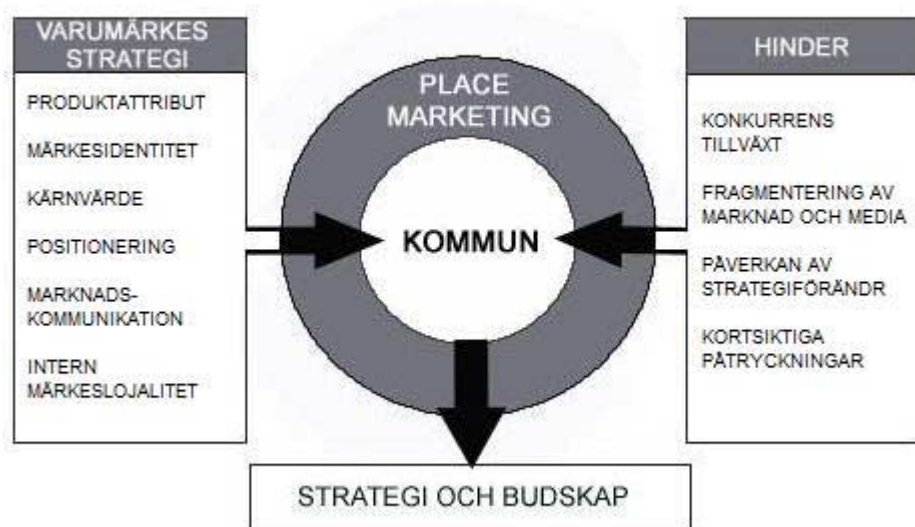
<sup>89</sup> Aaker (1996)

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

Vidare är det även av relevans att reflektera kring huruvida traditionell produktmarknadsföring kan appliceras på platser utifrån de tre olika synsätten som har behandlats: Murray som tar avstånd, Kavartzis & Ashworth som anser det vara möjligt och slutligen Hospers som finner en medelväg. Vi vill med denna diskussion utreda vilket förhållningssätt som är mest applicerbart på en kommun.

För att komplettera teorierna inom place marketing och täcka de gap som dessa inte behandlar, kommer vi även använda oss av mer traditionella teorier kring varumärke. Beträffande analysen av kommuners varumärkesbyggande processer blir Melins *strategiska varumärkesplattform* vårt huvudsakliga analysverktyg. Vi avser att använda oss av Melins sex begrepp med främsta fokus på *kärnvärde*, *positionering* och *märkesidentitet*. Vad gäller märkesidentitet kommer även Melins teorier kompletteras med det som är relevant från Aakers teorier kring varumärkesidentitet, det vill säga *organisationens* och *symbolers* betydelse för varumärkesidentiteten. Vidare är de delar som vi anser vara applicerbara på en kommuns varumärke i Aakers *hinder vid varumärkesbyggande* av betydelse i vår analys. Framförallt kommer fokus ligga på innebörden av en *fragmentering av marknaden och medierna* och vikten av att därav upprätthålla ett konsekvent varumärke. I den mån det är möjligt kan det även vara av intresse att se ifall det finns interna *påtryckningar för strategiförändringar* som kan påverka varumärkesbyggandet.



Figur 1. Arbetsmodell. Andersson, Borglin & Rydh (2008)

## 4. Empiri

---

*I följande kapitel presenteras empiri från genomförda intervjuer samt från sekundärkällor. Först redogörs för Osby kommun och därefter Örkelljunga kommun. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av empirin, i form av en tabell.*

---

### 4.1 Osby Kommun

Osby kommun ligger i nordöstra delen av Skåne (se figur 2<sup>92</sup>) och hade år 2006 12 634 invånare.<sup>93</sup> Landarealen för området är 578 kvkm.<sup>94</sup> Centralorten i kommunen är Osby och andra tätorter i kommunen är Lönsboda, Hökön och Killeberg. Osby kommun styrs idag av en minoritet bestående av: Moderaterna, Centerpartiet, Folkpartiet och Kristdemokraterna (innehar 17 mandat av 41 möjliga i kommunfullmäktige). Ett lokalt parti med 4 mandat, Göingepartiet Kommunal Samling, stödjer den borgerliga alliansen.<sup>95</sup> Socialdemokraterna är det enskilt största partiet i kommunen med 17 mandat.<sup>96</sup> Kommunen gränsar till Hässleholm, Östra Göinge, Älmhult och Olofström kommun.<sup>97</sup>



Figur 2. Osby kommun

Det finns över 700 småföretag i kommunen och totalt finns det 10 101 arbetstillfällen varav de flesta är inom tillverkning (28%), handel och kommunikation (21%) samt vård och omsorg (15%).<sup>98</sup> Det mest kända företaget är leksakstillverkaren BRIO. Vad gäller

---

<sup>92</sup> [http://www.kartbolaget.se/visa\\_kommunkarta.php?lan=12&kommun=57&subkod=0K&id=831&lang=sv](http://www.kartbolaget.se/visa_kommunkarta.php?lan=12&kommun=57&subkod=0K&id=831&lang=sv) 2008-05-27, redigerad bild

<sup>93</sup> <http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2007/sida1.html> 2008-05-01

<sup>94</sup> <http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2007/komfakta.html> 2008-05-01

<sup>95</sup> <http://www.osby.se/Templates/Article1.aspx?PageID=71581989-aaf1-4cf3-ab3c-e58984884a8e> 2008-05-01

<sup>96</sup> <http://www.osby.se/Templates/Article1.aspx?PageID=1fbd8a1d-0d33-4d5a-ba15-f33b0f6ee8c0> 2008-05-01

<sup>97</sup> [http://www.scb.se/Grupp/Regionalt/rg0101/kommuner\\_text.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Regionalt/rg0101/kommuner_text.pdf) 2008-05-01

<sup>98</sup> <http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2006/sida5.html> 2008-05-01

kommunikationer går den södra stambanan genom kommunen med en tågstation i Osby där tåg som förbinder Skåne och Småland stannar till.<sup>99</sup>

Kommunen ingår i Skåne Nordost som är ett samarbete mellan grannkommunerna i nordöstra Skåne med syfte att: *främja en positiv befolkningsutveckling genom att befästa, utveckla och presentera en attraktiv miljö för boende, besökande och företagande.*<sup>100</sup>

Kommunen har en negativ befolkningstillväxt. På 10 år (1996-2006) har antalet invånare sjunkit från 13 440 till 12 634. I jämförelse med riksgenomsnittet bor det något fler äldre invånare, ålder 65-, i kommunen (Osby kommun 21 %, riket 17 %) och något färre i ålderskategorin 25-44 (Osby kommun 22 %, riket 27 %).<sup>101</sup>

#### **4.1.1 BRA Osby**

I Osby finns en ideell intresseförening, BRA Osby, som:

*arbetar med sikte på att attrahera till boende och verksamhet inom kommunens gränser. Vi vill dels lyfta fram det som är positivt med Osby kommun och dels försöka finna vägar för anpassning till framtiden. Vi ser ungdomar och utbildning som en naturlig framtidskoppling. Osby måste komma "närmare" högre utbildning, samt göra det attraktivt för ungdomar att bo i Osby kommun.*<sup>102</sup>

Nedan följer en redogörelse för det som framkommit i intervjuerna samt vad som finns i kommunens marknadsföringsmaterial. Vi har valt att inte sätta ut fotnoter där det framgår tydligt vem det är som har uttalat sig.

#### **4.1.2 Vad är ett varumärke?**

Enligt Gert Jönsson (GJ), Osby Kommun, är ett varumärke något som ska skapa en image, en känsla och något som ska spegla kvalitet. Vidare definierar han det som: *”man ska känna en behörighet, om man jämför med IKEA, som det snackas om, det är väl det starkaste varumärket i Sverige just nu, så, skapar det ju en känsla av att folk vill jobba där.”* Vidare anser GJ att varumärken både kan ta skada och stärkas av olika händelser. Han syftar bland

---

<sup>99</sup> Osby –den gränslösa kommunen

<sup>100</sup> <http://www.skanenordost.se/> 2008-05-01

<sup>101</sup> <http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2007/sida1.html> 2008-05-01

<sup>102</sup> [www.braosby.se](http://www.braosby.se) 2008-05-01



annat på att Fritidresors varumärke stärktes genom hur de hanterade naturkatastrofen i Thailand.

Sara Gustafsson (SG), BRA Osby, anser ett varumärke vara:

*Ett sätt att synliggöra sig själv. Bra exempel är väl egentligen Nike som har lyckats liksom få ut sitt namn, företagsnamn utan att skriva det. Och det är... det är väldigt intressant att man kan få ut en sån igenkänning på nånting så att man verkligen kan, alltså kan få dimensioner av det, eller jag vet inte, ja, fakta om det att det är kvalité eller vad det handlar om.*

- Synen på kommuner som varumärke

GJ anser att ett kommunalt varumärke är viktigt, att man måste försöka, men att det är svårt att lyckas. Han anser dock: *”ett kommunalt varumärke kan jag inte säga har så jättestor betydelse, kanske, på så att man, för vi är så lika på nåt sätt.”* Samtidigt visar han på en rad olika exempel beträffande kommuner och varumärken där det kommunala varumärket både kan förknippas med något positivt som negativt. Hultsfred, som starkt förknippas med musikfestival, tas upp som ett positivt exempel, då det finns något på orten som ger en positiv genklang till kommunen. Vidare blir Teckomatorp dess motpol, som 20 år efter BT Kemi-skandalen fortfarande starkt förknippas med något negativt av många.

- Ser kommunen sig själva som ett varumärke?

SG anser inte att Osby kommun har något uttalat varumärke. Hon menar att det har varit några olika försök, men anser att det hade kunnat göras mer. GJ tycker också att Osby kommun har varit dåliga på det, men han menar att de nu ska göra ett allvarligt försök.

- Hur ser invånarna på kommunen?

GJ säger att i nutid har det inte gjorts någon undersökning för att ta reda på hur invånarna uppfattar kommunen. Dock har SCB anlitats för att göra en kundenkät att vara färdig i maj 2008. Denna ska användas för att ta reda på vad invånarna tycker om kommunen och sedan ligga till grund för vidare planering för kommunen.

### 4.1.3 Positionering

Enligt GJ är boendet och kommunikationerna kommunens främsta styrkor och tillgångar. Kommunen vill även bli förknippad med småföretagande, som en entreprenörskommun. SG har ett liknande svar på frågan och menar att den främsta styrkan är en väldigt stark företagsanda och att det finns mycket nyföretagande. Vidare anser hon att det finns en stark glöd i kommunen och det finns många idéer. En annan styrka, enligt SG, är närheten till naturen, att det är lugnt och fridfullt. Enligt Flash-presentationen på webbplatsen erbjuder kommunen all den service man kan önska och en lugn och trygg boendemiljö nära naturen.<sup>103</sup> Kommunen anser att de tillhandahåller en hög livskvalité i boendet med attraktiva lägen och där möjlighet ges att bo i skogen eller vid en sjö. De anser sig också vara en trygg kommun och ha bra barnomsorg.<sup>104</sup> Enligt SG är även huspriserna väldigt fördelaktiga och det är en bra miljö för barn att växa upp i.

Beträffande kommunikationer ses detta som livsnerven i kommunen och det är en väldigt viktig konkurrensfördel. GJ tar exempelvis upp vilken betydelse tågkommunikationen har för kommunen. Kommunen upplevde en nedgång mellan åren 1992 och 2002 då X2000 började trafikera södra stambanan och då ej stannade i Osby, vilket Intercity-tågen gjort tidigare. När Öresundstågen sedan kom 2002 lyfte det för kommunen.

Närhet ses som ett ledord för kommunen.<sup>105</sup> Med närhet syftas det på de goda kommunikationerna som finns i kommunen. SG menar att Osby är mer tillgängligt i och med de goda kommunikationerna, i förhållande till andra orter av samma storlek. Både i Flash-presentationen på webbplatsen och i broschyren, *Osby –den gränslösa kommunen*, betonas närheten till exempelvis Copenhagen Airport och andra viktiga kommunikationsknutpunkter. Kommunen vill även förmedla en bild som en lärande kommun med ett stort urval av gymnasiala och eftergymnasiala utbildningar. Osby kommun var dessutom först i Skåne med att erbjuda bredband till i stort sett samtliga företag och invånare.<sup>106</sup>

Kommunen sammanfattar sitt budskap i ett antal uttryck som används genomgående i deras marknadsföringsmaterial:

---

<sup>103</sup> <http://www.osby.se/kommun/naringsliv/bredband.html> 2008-05-01

<sup>104</sup> GJ

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> *Osby –den gränslösa kommunen*

*Det bästa från två världar.*<sup>107</sup>

Valfrihet, möjlighet och frihet, det är just det vi menar med *den gränslösa kommunen*.<sup>108</sup>

*Välkommen till Osby kommun, Du kommer säkert trivas!*<sup>109</sup>

#### **4.1.4 Mål och visioner**

På frågan vad som är BRA Osbys huvudsakliga mål svarar SG: ”... att locka hit invånare... vi jobbar med att få folk att flytta hit och föda barn.” I sin remissupplaga för Vision 2020 skriver kommunen följande:

*Osby är en kommun där vi sätter livskvalitet i främsta rummet. Vi lever ett gott liv och bor vackert och tryggt nära naturen. Goda kommunikationer skapar närhet och sparar tid. Vår kommun präglas av kreativitet och samverkan, erbjuder ett livskraftigt företagsklimat och inbjuder medborgarna till inflytande och ansvarstagande. Ett aktivt miljöarbete säkrar en hållbar livsmiljö för kommande generationer.*<sup>110</sup>

Vision 2020 är den gemensamma framtidsbilden för alla förtroendevalda och anställda i Osby kommun.<sup>111</sup>

#### **4.1.5 Marknadsföring**

- Målgrupp

GJ menar att den främsta målgruppen för Osby kommun är barnfamiljer. Han tror att kommunen kan erbjuda det som barnfamiljer söker och att de erbjuder det de lovat, det vill säga en bra skola och en bra barnomsorg. BRA Osby satsar i sin tur mycket på ungdomar, snarare än barnfamiljer. Men samtidigt är deras mål, precis som för kommunen, att locka folk till bygden och då ingår även andra personer än endast ungdomar.<sup>112</sup>

---

<sup>107</sup> <http://www.osby.se/kommun/naringsliv/bredband.html> 2008-05-01

<sup>108</sup> *Osby –den gränslösa kommunen*

<sup>109</sup> <http://www.osby.se/Templates/StartPage1.aspx?PageID=d2039a53-a301-48f7-b4c0-9a942ab91eb1>, 2008-05-14

<sup>110</sup> Osby Kommun, remissupplaga, *vision 2020*

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> SG

- Budskap

Det kommunen främst vill förmedla i sin marknadsföring är, enligt GJ, boendet, entreprenörsandan, kommunikationerna och en trygg miljö. Samtidigt säger han att de nog bör bli mycket bättre inom samtliga områden. Bland annat arbetar de med att göra om sin Flash-presentation som finns på Internet till en ny film där Paul Tilly (uppväxt i Osby, mer känd som Ulf i ICA-reklamen) kommer att vara huvudperson. Förhoppningen är att filmen ska ge ”lite värme och lite känsla.”<sup>113</sup> Enligt SG förmedlar BRA Osby olika saker beroende på vilken målgrupp det gäller. BRA Osby satsar ju, som sagt, mycket på ungdomarna och SG säger:

*... man kan ju inte säga till dem att vi har jättebra skola här, eller bra förskolor, utan att dem får ju, dem får man nå på ett annat sätt...*

*... de får ut studentkort, så att man liksom försöker få dem uppmärksamma på att det finns bra butiker här, det finns bra ställen att träna, simma eller gå på bio eller biblioteket eller vad som helst. Så att dom förstår det.*

Vidare säger SG att deras huvudsakliga uppgift är att locka folk till kommunen. De vill visa hur bra det är att bo i kommunen och att de arbetar med detta på olika sätt.

- Marknadsföringsaktiviteter

BRA Osby jobbar med att få in information om kommunen i press, så att det syns utåt. De arbetar på ett sådant sätt att de försöker hitta lite annorlunda saker att göra för att därigenom skapa uppmärksamhet och diskussion.<sup>114</sup>

Exempel på några aktiviteter som BRA Osby har genomfört är när de för några år sedan arbetade tillsammans med ett hotell i Malmö. Då fick osbybor åka ner till Malmö och bo en natt på hotellet för 100 kronor. Det blev stora diskussioner kring detta, då föreningen skickade ut folk från Osby, istället för att locka dit folk. Fortfarande kan folk reagera och kommentera detta. Men SG menar att:

---

<sup>113</sup> GJ

<sup>114</sup> SG

*... de kommer ju tillbaka igen! Det var ju bara för en natt. Och det blev ju jättepositivt! Det man tryckte på var ju, litegrann det här, att det går ju faktiskt jättebra att åka tåg ner till Malmö och sen va ute där och festa eller gå på teater eller nåt och sen sova där och sen åka hem.*

En annan aktivitet som har genomförts var för att locka högutbildade till kommunen. De högutbildade som bosatte sig i kommunen fick ett lån på 25 000 kronor som avskrevs efter 3 år om de bodde kvar i kommunen. Enligt SG var detta en lyckad aktivitet. Av de 16 stycken som antog erbjudandet flyttade enbart en person ut innan treårsperioden var slut. Många bor idag fortfarande kvar.<sup>115</sup> Nu planeras en uppsättning av ”Songs from the wood” som är en stor musikalisk föreställning som ska sättas upp i Svarta Bergen uppe vid Lönsboda.<sup>116</sup> BRA Osby har även tänkt arrangera en ”BRA Osby-gala”. Där vill de bland annat uppmärksamma årets företagare, nyföretagare, årets ”Osbyambassadör” med flera. De vill gärna göra det tillsammans med företagarna för att människor ska få upp ögonen för att det finns många nyföretagare i kommunen.<sup>117</sup>

- Locka nya invånare

Både SG och GJ menar att kommunen arbetar med att locka nya invånare. Men det sker mer indirekt.

*Vi säger ju inte ’flytta hit, nu!’ Utan vi försöker ju mer alltså få ut information om att kommunen finns och trycka på våra fördelar.<sup>118</sup>*

GJ säger att detta arbete sker i lite större sammanhang. Bland annat genom Bodagar, som är ett samarbete inom Skåne Nordost. (Vad dessa Bodagar innebär kommer redogöras för under rubriken samarbeten)

Ett annat sätt att locka nya invånare är att ta vara på de redan befintliga invånarna och göra dessa till ”goda ambassadörer”, vilket enligt GJ är den bästa marknadsföringen eftersom de då talar väl om Osby. BRA Osby har anammat det här och utser varje år en ”Osbyambassadör”. Detta hederspris tilldelas antingen en person, ett företag eller en förening

---

<sup>115</sup> SG

<sup>116</sup> Osby – den gränslösa kommunen

<sup>117</sup> SG

<sup>118</sup> Ibid.

som på något sätt gjort något som är positivt för Osby samt satt Osby kommun på kartan i positiv bemärkelse.<sup>119</sup>

- Locka nya företag

GJ säger att kommunen arbetar med att försöka dra till sig nya företag. Samtidigt säger han att det inte är riktigt lika enkelt att locka företag, då rörligheten för dessa inte är lika stor på grund av människorna som jobbar där. Han säger att:

*Vi raggas inte, vi skjuter alltså inte med hagelbössor rakt ut i luften, det blir dålig träff. Alltså att annonsera i Stockholm, nä, det ger ju ingenting.*

Samtidigt är Osby kommun stolta över sitt entreprenörsklimat och att det finns många företag i kommunen. I broschyren, *Osby – den gränslösa kommunen*, går det att läsa:

*Osby kommun är en av landets mest företagstuta kommuner räknat per invånare. Här finns ett gynnsamt entreprenörsklimat.<sup>120</sup>*

*Här finns alla möjligheter att utveckla nya företag. Vi bidrar gärna med hjälp och stöd, bl a genom aktiva företagsnätverk och organisationer.<sup>121</sup>*

- Kommunikationskanaler

För att nå ut med sin reklam använder kommunen sig av olika typer av marknadsföringskanaler. Bland annat finns broschyren *Osby – den gränslösa kommunen*. Det är en broschyr i A5-format. På framsidan ser man Paul Tilly sitta på en sten ute i vattnet, med fiskespöet lutat mot en annan sten, med en bärbar dator i knäet och leendes prata i mobiltelefon. GJ säger att broschyren är inarbetad och ”en del tycker den är kul, en del tycker den är vacker, en del tycker inte nåtdera.” I broschyren presenteras information om olika fördelar i kommunen, till exempel boende och kommunikationer. Utöver denna broschyr är framförallt kommunens webbplats den främsta kommunikationskanalen.<sup>122</sup> Även en lokal tidning, *Allt om Osby*, distribueras till samtliga hushåll och företag i kommunen. Detta är en annonsfinansierad tidning, där kommunen ges plats att informera invånarna.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> [www.braosby.se](http://www.braosby.se), 2008-05-01

<sup>120</sup> *Osby - den gränslösa kommunen*

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> GJ

<sup>123</sup> [www.alltomosby.se](http://www.alltomosby.se) 2008-05-14

- Var sker marknadsföringsarbetet?

I kommunen har varje förvaltning ett visst ansvar för sin egen marknadsföring, dock finns det ett övergripande begrepp, *det goda värdskapet*, som spänner över alla förvaltningar.<sup>124</sup> Med detta begrepp avser man en viss kvalitetssäkring i den service som invånarna erbjuds och det menar GJ vara mycket viktigt. Han säger: ”... så att vi verkligen jobbar som vi lär så att säga.” Det övergripande ansvaret för kommunens kommunikation har dock kommunstyrelsen.<sup>125</sup>

#### 4.1.6 Samarbete

Osby kommun samarbetar på en rad olika nivåer. Det finns exempelvis ett nära samarbete mellan kommunerna i nordöstra Skåne (Skåne Nordost) där man samverkar på en rad olika plan. Det gäller allt från turism, näringsliv, räddningstjänst och IT. GJ anser att det är ett verkligt etablerat samarbete och det är väldigt betydelsefullt för dem. Dessa kommuner samverkar också beträffande något som heter Bodagar, där man under en period visar upp nybyggnationer, lediga tomter och renoveringsobjekt för att locka nya och befintliga invånare.<sup>126</sup>

Vidare finns det också ett viktigt och nära samarbete med grannkommunen Älmhult, då Osby och Älmhult kommun har en gemensam arbetsmarknad. GJ tror att 600-700 personer dagligen pendlar från kommunen till något av IKEA-företagen i Älmhult. Samarbetet gäller således arbetsmarknadsfrågor men också boende. Exempelvis har kommunen etablerat ett nytt boende på gränsen till Älmhult och där ges möjlighet för de boende att använda sig av barnomsorg och skola i Älmhult kommun då detta geografiskt kan passa bättre.

Inom kommunen finns en rad olika samarbeten, exempelvis med en näringslivsorganisation, BRA Osby och turismföreningen. Vad gäller frågor som berör befintliga och nya invånare är det främst BRA Osby som är den huvudsakliga partnern. Mycket av samarbetet mellan BRA Osby och kommunen bygger på att föreningen tar initiativ och kommunen i sin tur kommer med vissa vinklingar, vad de bör fokusera på. Ofta kommer föreningen med olika förslag som kommunen får ta ställning till och det är kommunen som finansierar dessa aktiviteter.

---

<sup>124</sup> GJ

<sup>125</sup> Ibid.

<sup>126</sup> Ibid.

Samarbetet är enligt SG fruktbart och hon menar att kommunen ofta är villig att prova på djärva idéer. Som ett exempel nämner hon den genomförda aktiviteten för att locka högutbildade personer till att bosätta i kommunen. Förutom inflyttningsfrämjande åtgärder samarbetar BRA Osby och kommunen med att arrangera olika tillställningar på orten. Bland annat har det anordnats stand-up-projekt där människor från bygden som idag är verksamma som stand-up-komiker i Stockholm har kommit ner och haft föreställningar.<sup>127</sup>

#### **4.1.7 Konkurrenter**

Kommuner konkurrerar såklart med alla kommuner beträffande nyinflyttade. Men vad GJ vill poängtera är att man snarare får se till en större helhet, i regioner. Då kan ett större område utvecklas tillsammans och det är bland annat därför man samarbetar inom Skåne Nordost. Vad gäller konkurrens menar SG att kommunen nog inte konkurrerar på det lokala planet, det vill säga att man inte konkurrerar med sina närmsta grannkommuner utan när någon väl flyttar så flyttar man längre bort. Om det ändå finns konkurrens med andra närliggande kommuner, menar SG att Osby kommun har järnvägen som främsta konkurrensfördel.

#### **4.1.8 Framtiden**

Osby kommun arbetar just nu fram en kommunikationsplan. Därför är det svårt att få några konkreta svar på hur det kommer se ut i framtiden. GJ tror ändå att ”värme” kommer vara en fortsatt viktig del och att det med stor sannolikhet fortsättningsvis kommer vara med i visionen. Med ”värme” menar han: ”... värme, alltså tid, närhet, boende och kommunikation...” Vidare anser GJ att tid är något som kommer att vara viktigt för många. Idag lägger människor mycket tid på många och långa transporter och han undrar om det är detta man vill lägga sin tid på i framtiden. I Osby kommun menar han att det finns en annan närhet än i storstaden. Detta medför en minskad transporttid till och från jobb och skola och han tror att detta kommer ses som allt mer attraktivt.

*Tiden är ju viktig för människor, nu, är vi, så att jag tror att, kan man bo och leva här, nära till allt så att säga, så jämfört med storstäder tror jag, så lägger vi väldigt lite tid på, vad säger man, förflyttningar, ändå inom. En storstad kan man ju åka, en halvtimme-trekvart från ena sidan stan till andra sidan, för att ta sig till jobbet, så det har vi ju aldrig här. På vägen så lämnar man barnen, barnen har nära från*

---

<sup>127</sup> SG



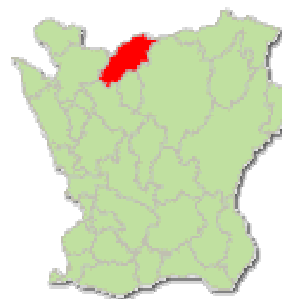
*skolan och hem kanske. Ja, alltså närhet. Mer tid till, mer tid till fritid.  
Det tror jag är sånt som folk håller på att värdesätta mer.*<sup>128</sup>

Vidare vill kommunen även fortsättningsvis förknippas som en entreprenörskommun, men också som en bra boendekommun. Just nu satsar de ganska mycket på att skapa nytt boende på attraktiva lägen. Kommunen har exempelvis tagit fram tre nya attraktiva, sjönära bostadsområden för nybyggnation.<sup>129</sup>

Därefter är det framförallt framtida kommunikationer som både kommunen och BRA Osby lägger stor tonvikt på. De menar att goda kommunikationer är av mycket stor betydelse för en positiv utveckling. Det finns idag ett samarbete inom Skåne Nordost för att främja att Region Skåne beslutar om en etablering av ett Pågatågs-nätverk i området. GJ anser att ett sådant kommunikationsnätverk skulle: ”... ytterligare höja, attraktiviteten här, att bo och jobba.” Tanken bakom ett Pågatågs-nätverk i nordöstra Skåne är att det skulle: ”... uppnå en ökad regional balans i Skåne och samtidigt stärka den regionala utvecklingen i området.”<sup>130</sup>

## 4.2 Örkejljunga kommun

Örkejljunga kommun ligger i nordvästra delen av Skåne (se figur 3<sup>131</sup>) och har en landareal på 321 kvkm.<sup>132</sup> I kommunen bor lite mer än 9 500 invånare. Tätorterna i kommunen är Örkejljunga, Skånes Fagerhult, Åsljunga och Eket.<sup>133</sup> De angränsade kommunerna är Ängelholm, Perstorp, Klippan, Hässleholm, Laholm och Markaryd.<sup>134</sup>



Figur 3. Örkejljunga kommun

<sup>128</sup> GJ

<sup>129</sup> Ibid.

<sup>130</sup> *Pågatåg Nordost 2009*

<sup>131</sup> [http://www.kartbolaget.se/visa\\_kommunkarta.php?lan=12&kommun=57&subkod=0K&id=831&lang=sv](http://www.kartbolaget.se/visa_kommunkarta.php?lan=12&kommun=57&subkod=0K&id=831&lang=sv) 2008-05-27

<sup>132</sup> <http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/faktaSCB.pdf> 2008-05-04

<sup>133</sup> <http://www.orkelljunga.se/kommunfakta/flytta-till-orkelljunga/> 2008-05-04

<sup>134</sup> <http://www.scb.se/Grupp/Regionalt/rg0110/Kommunkarta07.pdf> 2008-05-04

Politiskt är mandatfördelning i Örkelljunga enligt följande; Moderaterna (13), Centerpartiet (5), Folkpartiet (3), Kristdemokraterna (5), Socialdemokraterna (14), Sveriges pensionärs intresseparti (2) och Sverigedemokraterna (3).<sup>135</sup>

I Örkelljunga kommun finns bland annat en 18-håls golfbana och natursköna områden med sjöar, betesmark och skogar.<sup>136</sup> Över 400 företag verkar i kommunen med drygt 3 700 arbetstillfällen, varav 72 % inom den privata sektorn. De flesta arbetstillfällena finns inom tillverkning (35 %), handel/kommunikation (18 %) och vård och omsorg (17 %). Ett av de större företagen i kommunen är Konstruktions-Bakelit AB (tillverkning av industriplastartiklar samt elmaterial).<sup>137</sup> Kommunikationsmöjligheterna inom kommunen är främst buss och bil. Det finns täta bussförbindelser med närliggande kommuners större städer som exempelvis Ängelholm, Hässleholm och Helsingborg. Den större motorvägen, E4, går rakt genom kommunen och därför satsas det mycket på moderna rastplatser och turistmål längs med vägen.<sup>138</sup>

Örkelljunga är en liten kommun med ett kansli där det enbart arbetar ett fåtal personer.<sup>139</sup> Kommunen ingår i ett samarbete som kallas Skåne Nordväst med nio andra kommuner i samma område. Syftet med samarbetet är att driva gemensamma frågor som gynnar regionen. De samarbetar främst inom områdena näringsliv, turism, infrastruktur, kollektivtrafik, utbildning, boende, trygghetsfrågor, kultur, bibliotek, kommunteknik, räddningsverksamhet och personalutveckling. Samarbetet bedrivs i tjänstemannagrupper med representanter från kommunerna.<sup>140</sup>

Mellan år 1996-2006 hade Örkelljunga en något negativ befolkningstillväxt. Lägst var befolkningen år 2001. (1996: 9631 invånare, 2001: 9414, 2006: 9529). Enligt kommunens egen prognos beräknas tillväxten i framtiden förändras och invånarantalet successivt öka.<sup>141</sup> I jämförelse med riksgenomsnittet bor det något fler äldre invånare, ålder 65-, i kommunen

---

<sup>135</sup> <http://www.orkelljunga.se/politik-och-demokrati/namnder/kommunfullmaktige/> 2008-05-04

<sup>136</sup> <http://www.orkelljunga.se/kommunfakta/> 2008-05-04

<sup>137</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=352967&i\\_sect\\_id=352966&i\\_word=%d6rkelljunga&i\\_history=7](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=352967&i_sect_id=352966&i_word=%d6rkelljunga&i_history=7) 2008-05-04

<sup>138</sup> <http://www.orkelljunga.se/kommunfakta/kommunikation/> 2008-05-04

<sup>139</sup> CG Nilsson (CGN), Örkelljunga Kommun, 2008-05-05

<sup>140</sup> <http://www.skanenordvast.com/templates/StandardPage.aspx?id=14710&epslanguage=SV> 2008-05-04

<sup>141</sup> <http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/faktaSCB.pdf> 2008-05-04

(Örkelljunga kommun: 21 %, riket 17 %) och något färre i ålderskategorin 25-44 (Örkelljunga kommun 23 %, riket 27 %).<sup>142</sup>

Nedan följer en redogörelse för det som framkommit i intervjuerna samt vad som finns i kommunens marknadsföringsmaterial. Vi har valt att inte sätta ut fotnoter där det framgår tydligt vem det är som har uttalat sig.

#### 4.2.1 Vad är ett varumärke?

Enligt CG Nilsson (CGN), Örkelljunga kommun, är ett varumärke: *"nåt som andra förknippar, i det här fallet en kommun med, inte vi själva"*

- Synen på kommuner som varumärke

CGN anser att en kommun kan vara ett varumärke och ger flera exempel på platser som människor förknippar med vissa attribut som till exempel Båstad med tennisen, Ystad med Henning Mankell och Österlen med naturen. Han tar också upp att platser inte enbart kan förknippas med något positivt, utan även något negativt, Teckomatorp som ett varnande exempel. Vidare talar han om problemet för en kommun att skapa sig ett positivt varumärke:

*... att bli positivt känd, det är jättesvårt, så att säga, skapa, konstruera det. Utan det är omständigheterna som har skapat det då. Att tennis fanns från början så att säga. Det är inget kommunalt beslut att man ska ha tennisen i Båstad utan det är andra omständigheter som har jobbat för det.*

- Ser kommunen sig själva som ett varumärke?

CGN menar att det är väldigt viktigt att ta reda på hur andra upplever en, närmare bestämt att skaffa sig kunskap om vilket varumärke varje kommun har och vilket som är ens eget. När det gäller Örkelljunga kommun vill han att varumärket ska stå för följande:

*Och vi vill ju själva återigen stå för det här att va den småskaliga kommunen, där det är lugnt och tryggt, liten brottslighet. Där man kan bo på stora tomter till ett betydligt lägre pris än på andra håll. Bo sjönära.*

CGN anser dock inte att Örkelljunga kommun har ett varumärke. Han säger att de i kommunen har insett att de utanför Skåne inte är kända för någonting och att de heller inte

---

<sup>142</sup> <http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/faktaSCB.pdf> 2008-05-04

kan blir det, till skillnad från exempelvis Båstad och Ystad, som han uppfattar som varumärken.

- Hur ser invånarna på kommunen?

I Örkelljunga kommun görs en medborgarenkät, men denna har bara gjorts en gång i stor skala. Därför är det svårt att veta hur tendenserna och trenderna ser ut hittills, det är något som först kan utvärderas efter att nästa undersökning är genomförd, menar CGN.<sup>143</sup>

#### 4.2.2 Positionering

CGN talar om ett flertal styrkor som Örkelljunga kommun har. En av dem är att de ligger i ett starkt arbetsmarknadsområde, där han anser att Helsingborg är själva motorn i området. En annan geografisk fördel är att kommunen ligger i Skåne som är folkrikt, har en stor arbetsmarknad och många pendlingsalternativ.<sup>144</sup>

Enligt CGN har Örkelljunga kommun en stor fördel med att de kan erbjuda de som eventuellt har tröttnat på storstadslivet ett annat alternativ:

*... det är, tystnad, det är mörker, det är möjlighet till självvald isolering. Det låter ju inte klokt! Men att kunna få vara för sig själva, alltså komma ifrån storstadens brus. Att ha storstadens brus en del av veckan och ha det absoluta lugnet här.*

CGN ser det också som en stor fördel att de har modern teknik och kan erbjuda bredband till 99,5 % av de som bor i kommunen. Det gör att det går att välja att arbeta hemifrån någon gång i veckan, menar han. CGN fortsätter att tala om fördelen mellan det moderna och det lugna som kommunen kan erbjuda:

*Så det är våra fördelar, att, att vi ligger i ett starkt arbetsmarknadsområde som gör att man kan pendla och samtidigt har vi de kvaliteter som är motsatsen till de superurbana då, så är det superlandet istället.*

Kommunens egna centrala värderingar är, enligt CGN, att det är lugn och ro och att man har möjlighet att bo nära vattnet. Det finns för tillfället färdiga tomter till försäljning. Denna information har även tilldelats till de som står i Helsingborgs bostadskö. CGN menar att detta är ett sätt att snabbt få tillgång till ett hus vid vattnet. Dock tror han inte det är så många ur bostadskön som söker det kommunen kan erbjuda, då många helst vill bo i Helsingborg. Men

---

<sup>143</sup> CGN

<sup>144</sup> Ibid.

för de som vill ha goda boendemöjligheter med fina miljöer och söker just lugn och ro, kan finna det i Örkelljunga kommun, enligt CGN.

Kommunen sammanfattar sitt budskap i ett antal uttryck som används genomgående i deras marknadsföringsmaterial:

*”ett paradys för naturälskare”*<sup>145</sup>

*”nära vattnet vill jag bo”*<sup>146</sup>

*”ett klockrent val”*<sup>147</sup>

#### **4.2.3 Mål och visioner**

Örkelljunga kommuns mål liknar, enligt CGN, många andra kommuners mål. De arbetar för att vara en attraktiv boendekommun och fokuserar på kärnverksamheterna för att försöka skapa hög kvalitet. För Örkelljunga kommun är det viktigt att bland annat erbjuda små skolor och satsa på äldreården. CGN påpekar att de inte försöker få alla de faciliteter som en storstad har utan satsar istället på att vidareutveckla de kvaliteter som de redan har. Övergripande mål för 2008 är: *”Örkelljunga skall göras känd för den goda livsmiljön och förstärka positionen som attraktiv boendekommun”*.<sup>148</sup>

Vidare finns en *Vision 2010* som bygger på ett antal ”honnörsbegrepp”. Bland annat ska kommunen verka för stabilitet i form av långsiktig kontrollerad utveckling samt trygghet för kommuninvånarna.<sup>149</sup>

#### **4.2.4 Marknadsföring**

- Målgrupp

Enligt CGN har kommunen inga specifika målgrupper som de försöker locka. Han uttrycker dock ett intresse för barnfamiljer, precis som många andra kommuner, eftersom de står för framtiden. För barnfamiljer kan kommunen erbjuda stora tomter som barnen kan leka på samt små skolor. En annan kategori som är intressant, är de i åldern 50 – 55 år, där barnen är

---

<sup>145</sup> Örkelljunga kommun ett klockrent val

<sup>146</sup> Nära vattnet vill jag bo

<sup>147</sup> Örkelljunga kommun ett klockrent val

<sup>148</sup> <http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/budget2008.pdf>

<sup>149</sup> <http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/budget2008.pdf>

utflugna eller på väg att flyga ut. CGN säger vidare att kommunen är mer intresserade av att ta emot svenskar än danskar. Han menar inte detta på ett provokativt sätt, utan det är främst på grund av att svenskarna är mer värda skattemässigt för kommunen, än vad danskarna är. Han berättar bland annat att varje svensk som flyttar till kommunen är värda cirka 26 000 kronor per år skattemässigt, jämfört med danskarna som inte tillhör samma regelverk.

- Budskap

I tidningen *Ljungblomman* skriver CGN att kommunens kännetecken är både tystnaden och livligheten.<sup>150</sup> Främst är det detta samt lugn och ro och det finns möjlighet att bo nära vattnet som kommunen vill kommunicera. CGN menar att kommunen inte är någon stor turistkommun då de saknar någon stor hållpunkt, förutom konsthallen. Därför skiljer sig inte marknadsföringen åt till turister och till de befintliga invånarna. Det de kan erbjuda turister är just konsthallen och naturen med badsjöar.<sup>151</sup> Vidare används kommunvapnet och även devisen *"Ett klockrent val"*, som har en återspeglning till kommunvapnet, vid marknadsföringen.<sup>152</sup>

- Locka nya invånare

Örkelljunga kommun har valt att försöka locka nya invånare främst från närområdet, däribland Helsingborg, eftersom det, enligt CGN:

*... skulle vara lite fånigt om vi skulle försöka marknadsföra oss hos örebroare eller västeråsare eller stockholmare. Alltså dom flyttar inte till Örkelljunga bara för att dom ska flytta någonstans. Utan det är närområdet, och då är det som sagt Helsingborg.*

Genom sin marknadsföring vill kommunen bli kända i närområdet, för sina kvalitéer. CGN välkomnar dock också alla de som vill flytta till kommunen från mer avlägsna områden, men det sker ingen direkt marknadsföring till dem. Kommunen har idag Sveriges tredje lägsta kommunalskatt, men har valt att inte framhäva detta eftersom CGN tycker det istället får bli en trevlig överraskning när man kommer dit. Inför framtida marknadsföring menar CGN att kommunen kommer att jobba vidare på det spår som de har börjat på. De vill enligt honom bygga vidare på de värden som de själva upplever att kommunen har.

---

<sup>150</sup> *Ljungblomman*, årgång 6 nr 1, 2008

<sup>151</sup> CGN

<sup>152</sup> <http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/budget2008.pdf>

- Locka till sig företag

CGN menar att kommunen inte direkt går ut och marknadsför sig till företag men att det finns tillgång till industriområden och att trafikplatserna längs motorvägen är viktiga hållpunkter. Han uttalar sig enligt följande:

*Vi har industriområden, men vi går inte ut aktivt och raggas från några grannar eller från några såna här. Utan vi tror att näringslivet vill nog själva välja var man vill va någonstans.*

- Kommunikationskanaler

Kommunen marknadsför sig genom sin webbplats till de som bor i kommunen samt till de som är intresserade av att flytta dit.<sup>153</sup> Det finns även en informationsvideo på webbsidan för de som är intresserade av att se vad kommunen kan erbjuda.<sup>154</sup> På webbplatsen kan man också hitta information om exempelvis det kommunala arbetet, kultur och turism, näringsliv och utbildning. Kommunen har också installerat webbkameror i centrum så att det går att se vad som händer i Örkelljunga direkt på Internet.<sup>155</sup> Kommunen publicerar en tidning, *Ljungblomman*, som kommer ut till alla hushåll i kommunen. Tidningen innehåller artiklar och reportage om aktuella händelser i kommunen. I ledaren på första sidan, i ett av de senare numren, har CGN skrivit om kommunens kännetecken som enligt honom är ”lugnt och livligt”. Det finns även ett antal broschyrer med bilder från landskapet, boendet och fritidsaktiviteter.<sup>156</sup> Broschyerna beskriver i korta ordalag ett antal goda skäl till att flytta till kommunen. Kommunen samarbetar även inom Skåne Nordväst med vissa marknadsföringsfrågor.<sup>157</sup>

#### 4.2.5 Samarbete

Enligt CGN är samarbete viktigare än att särskilja sig. Han menar att en liten kommun inte klarar sig själv utan man måste arbeta tillsammans för att klara av alla arbetsområden. Örkelljunga kommun har, som tidigare nämnts, ett samarbete med Skåne Nordväst bland annat när det gäller infrastruktur, näringsliv, turism, skol- och färdtjänst. CGN talar om att man ställer upp solidariskt för varandra i samarbetsorganisationen. Kommunen ingår även i ett samarbete som kallas 6K, där sex kommuner tillsammans arbetar lite mer operativt, med exempelvis gemensamt personaladministrativt system och gemensam telefonväxel. En

---

<sup>153</sup> CGN

<sup>154</sup> <http://www.orkelljunga.se/film/film.htm> 2008-05-14

<sup>155</sup> <http://www.orkelljunga.se/> 2008-05-14

<sup>156</sup> *Nära vattnet vill jag bo & Örkelljunga kommun ett klockrent val*

<sup>157</sup> CGN

gemensam miljöorganisation är också under uppbyggnad. Inom kommunen samarbetar man med fristående företagsorganisationer som Näringslivsgruppen, som består av större företag, och Örkelljunga näringsliv, bestående av mindre företag och handelsfolk. CGN tycker att detta samarbete fungerar bra och kommunen blir ibland inbjuden till möten och där de kan informera om vad som händer i kommunen för tillfället.

#### **4.2.6 Konkurrenter**

CGN menar att grannkommunerna inte bara är samarbetspartners utan även konkurrenter. Bland annat konkurrerar kommunen med Klippan och Helsingborg när det gäller gymnasieskolan. Ett annat område där det finns konkurrens är inom bostadsmarknaden. Då Örkelljunga ibland har svårt att få fram tillräckligt med bostäder i form av lägenheter, är det många som väljer att flytta till en annan kommun som exempelvis Ängelholm. Det är där man bosätter sig som man betalar skatt, åsyftar CGN, och därför uppstår det mycket konkurrens mellan kommunerna inom detta område.

#### **4.2.7 Framtiden**

Kommunen vill enligt CGN i framtiden förknippas med ett generöst boende. De hoppas i framtiden att de ska få tillgång till Europastambanan som i så fall kommer att gå längs E4:an. Då finns idén om att det ska bli tåguppehåll, med Pågatåg i Örkelljunga.<sup>158</sup> Kommunen tror att detta kommer leda till att fler ungdomar vill flytta tillbaka till kommunen, trots att de kanske arbetar på annan ort. Att verka för att vidareutveckla den så kallade ”ryggraden” och ”upplevelsestråken” är ett framtida mål. Ryggraden består av huvudsakligen de fem största tätorterna och kommunikationsstråket och upplevelsestråket är den omgivande landsbygden. Kommunen tror att detta i framtiden kommer att leda till ett ökat invånarantal i tätorten längs med ryggraden samt i kommunen som helhet.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> CGN

<sup>159</sup> [http://www.orkelljunga.se/upload/610/dokument/OP07\\_webb.pdf](http://www.orkelljunga.se/upload/610/dokument/OP07_webb.pdf) 2008-05-14



### 4.3 Sammanfattning empiri

	<b>Osby kommun</b>	<b>Örkelljunga kommun</b>
<b>Synen på kommuner som varumärke?</b>	Viktigt, men svårt att lyckas. Hultsfred (positivt) Teckomatorp (negativt)	Kan ha ett varumärke, svårt att konstruera Båstad, Ystad (positivt) Teckomatorp (negativt)
<b>Ser kommunen sig själva som ett varumärke?</b>	Inte något uttalat varumärke. Ska göra ett allvarligt försök.	Nej, inget påtagligt som kommunen är känt för.
<b>Styrkor/fördelar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boende</li> <li>• Kommunikationer</li> <li>• Entreprenörsanda</li> <li>• Nära till naturen</li> <li>• Hög livskvalité</li> <li>• Närhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturen</li> <li>• Starkt arbetsmarknadsområde</li> <li>• Lugn &amp; Ro</li> <li>• Modern teknik</li> <li>• Bo nära vattnet</li> </ul>
<b>Mål/visioner:</b>	Locka invånare	Attraktiv boendekommun Fokus kärnverksamhet Skapa hög kvalité
<b>Marknadsföring:</b> 1. Målgrupp 2. Budskap 3. Locka nya invånare 4. Kanaler	1. Barnfamiljer, ungdomar (BRA Osby) 2. Boende, entreprenörsanda, kommunikationer, trygg miljö 3. Trycker på fördelar, ”Goda ambassadörer” 4. Webbplats, broschyr, kreativa och annorlunda	1. Barnfamiljer, 50-55 2. Tystnad/livlighet, lugn & ro, bo nära vattnet 3. I närområde, kända för sina kvalitéer 4. Webbplats, Ljungblomman, broschyrer
<b>Samarbete:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skåne Nordost</li> <li>• Älmhult kommun</li> <li>• BRA Osby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skåne Nordväst</li> <li>• 6K</li> </ul>
<b>Konkurrens:</b>	Viss konkurrens, men snarare regionalt samarbete	Konkurrens men även samarbetspartners
<b>Framtid:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förknippas med entreprenörs- och boendekommun</li> <li>• Kommunikationsnätverk, Pågatåg Nordost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förknippas med generöst boende</li> <li>• Pågatåg?</li> <li>• Vidareutveckla ”ryggraden” och ”upplevelsestråken”</li> </ul>

## 5. Analys

---

*Strukturen vi har valt att använda oss av i vår analys bygger på Melins klassiska varumärkest teori: Den strategiska varumärkesplattformen. Vi kommer, som tidigare nämnt, att utgå från de sex olika begreppen i hans teori. För att passa vår studie måste denna struktur i viss mening anpassas och kompletteras med resonemang som ligger utanför Melins teorier.*

---

### 5.1 Produktattribut

Beträffande produktattribut och kommuner är den första frågan att behandla om kommuner egentligen erbjuder någon produkt? Först och främst går det att konstatera att en kommun inte tillhandahåller en produkt i klassisk mening där man som konsument erhåller en fysisk vara. Melin beskriver att produktattribut bland annat handlar om att särskilja produkten genom exempelvis utformning av logotyp och design på förpackning.<sup>160</sup> Detta stämmer inte så bra överens med det kommuner erbjuder. Snarare är det någon form av tjänst som finns i kommunens produktportfölj. Därför är det av större relevans att ta fasta på Melins resonemang om den eventuella produkten/ tjänsten som kommunen erbjuder förmedlar ett funktionellt mervärde till konsumenten.

Vi menar att de produkter/ tjänster som finns i en kommun som invånarna kan ta del av är barnomsorg, äldreomsorg, skola, VA, et cetera. Detta är centrala och självklara faktorer för att ett samhälle ska kunna fungera. Hade det inte funnits någon form av barnomsorg hade människor inte kunnat arbeta, eftersom de då måste vara hemma med sina barn. Dessa tjänster ger således ett funktionellt mervärde för konsumenten och bygger mycket på relationer, vilket kan kopplas till Kapferers resonemang kring relationsdimensionen.<sup>161</sup>

Gold & Ward talar om marknadsföring av platser som ett paket av de faciliteter och aktiviteter som finns på platsen.<sup>162</sup> Vi anser att detta stämmer väl överens med kommuner då de erbjuder flera olika tjänster som tillsammans kan ses som ett paket. Detta paket kan ses som en naturlig del i invånarnas vardag och de väljer att skapa sitt unika paket genom att utnyttja dessa

---

<sup>160</sup> Melin (1999)

<sup>161</sup> Kapferer (1997)

<sup>162</sup> Gold & Ward (1994)

faciliteter utifrån sina egna behov. Utifrån ovanstående två resonemang vill vi mena att kommuner tillhandahåller någon form av produkt, som ger konsumenterna ett mervärde.

Melin anser vidare att kvalitet är ett av de viktigaste produktattributen<sup>163</sup> och både Osby och Örkelljunga kommun lägger stor tonvikt på just kvalitetsbegreppet. Vår tolkning är därför att kvalitet är ett väsentligt produktattribut för båda kommunerna. Kommunerna menar att de erbjuder en hög kvalitet i exempelvis boende, barnomsorg och skola. *Det goda värdskapet* i Osby kommun, som spänner över alla förvaltningar, är ytterligare ett bevis på att kvalitet ses som något väldigt betydelsefullt för kommunen. I Örkelljunga kommun har man valt att satsa på små skolor, vilket även kan ses som en strävan mot högre kvalitet och något som därigenom borde öka kommunens attraktionskraft. Även om denna studie inte innehåller något empiriskt material som behandlar vad som är viktigt för invånare, anser vi att kvalitet är ett rimligt fokus för en kommun. Huruvida kommunerna faktiskt erbjuder hög kvalitet är dock inget denna studie kan uttala sig om och det är heller inte dess syfte. Intressant är dock att reflektera kring begreppet kvalitet i kommuner. På det sättet våra studieobjekt förhåller sig till och använder begreppet kvalitet, menar vi att det är något som kan vara svårt att mäta och för en konsument att jämföra. Vad som upplevs som hög kvalitet är dessutom väldigt individuellt. Då både Osby och Örkelljunga kommun lägger stor tonvikt vid just kvalitet kan man kanske utifrån det anta att även fler kommuner lägger vikt vid detta begrepp. Något som i sin tur gör att det kan vara ännu svårare för konsumenter att avgöra vilken kommun som faktiskt erbjuder högst kvalitet.

Även utveckling av produkter ses, enligt Melin, som en viktig del i produktattributet eftersom konsumenternas önskemål och behov förändras över tiden.<sup>164</sup> Dock är kommuners produktutveckling något problematiskt att uttala sig om. Båda kommunerna erbjuder, enligt de själva, modern teknik i form av bredband till en stor del av invånarna. Detta går i linje med det Melin anser om att man bör följa konsumenternas förändrade behov och önskemål. Samtidigt är det svårt att utröna, utifrån studiens empiriska material, huruvida kommunernas kärnverksamheter så som barn- och äldreomsorg, utvecklas och anpassas efter konsumenternas förändrade behov.

Att utveckla sina kommunikationsmöjligheter kan ses som en form av produktutveckling. Båda kommunerna lägger stor tonvikt vid att de har väl fungerande och utvecklade

---

<sup>163</sup> Melin (1999)

<sup>164</sup> Ibid.

kommunikation, i form av exempelvis kollektivtrafik. Framförallt i Osby kommun arbetar man mycket aktivt för att utveckla sitt kommunikationsnätverk med en väl fungerande och frekvent tågkommunikation. Detta arbete kan ligga i samklang med samhällsliga förändringar, som till exempel ett ökat pendlande och en allt högre miljömedvetenhet. Osby har den fördelen att södra stambanan passerar genom kommunen. Örkelljunga kommun har i sin tur inget tågnät i kommunen och måste istället fokusera på de möjligheter som E4:an ger, i form av snabba transporter till tillväxtregioner.

## **5.2 Varumärkets värde och identitet**

Märkesidentitet, kärnvärde och positionering är begrepp som vi anser är starkt beroende av varandra. Kärnvärde är som namnet antyder den innersta kärnan i varumärket, dess primära konkurrensfördel, medan märkesidentiteten kännetecknas av vad varumärket står för, vad som ger det mening och vad som gör det unikt. Identiteten ska dessutom skapa en relation mellan varumärket och konsumenten genom att frambringa emotionella mervärde. Kärnvärde och märkesidentiteten blir därefter redskap i varumärkets positioneringsstrategi.<sup>165</sup>

### **5.2.1 Märkesidentitet**

Från Osby kommuns sida framhävs närhet, valfrihet, möjlighet och frihet som främsta ledord. Med detta menas att det finns närhet till storstadsregioner genom kommunens goda kommunikationer. Det finns också en frihet och möjlighet att bo i ett naturskönt område med tillgång till en god omsorg. Närhet, valfrihet, möjlighet och frihet är begrepp som vi upplever som något abstrakta och ”slitna”. Utifrån det empiriska materialet gällande Osby kommuns märkesidentitet har vi istället valt att sammanfatta identiteten i tre andra begrepp: entreprenörsanda, trygghet och framåtsträvande.

Beträffande entreprenörsandan är det något som kommunen själva framhäver som en viktig del i deras identitet och historia. Det grundas på att finns en lång tradition av småföretagande och föreningsliv och det är något som de själva anser genomsyrar kommunen. Respondenterna menar att invånarna hjälps åt, att det finns rikt med idéer och många lokala nätverk.

---

<sup>165</sup> Melin (1999)

Vad gäller trygghet är det främst vår tolkning utifrån olika faktorer som finns i Osby kommun och som de vill framhäva. Främst baseras det på att kommunen anser sig erbjuda en god omsorg vad gäller både unga och gamla samt att de försöker anamma ett visst kvalitetsbegrepp, *det goda värdskapet*, för hela verksamheten. Kommunen menar att den tillhandahåller en trygg miljö för barn att växa upp i. En annan typ av trygghet ges i form av att kommunen är aktiv på så sätt att de försöker finna lösningar för sina invånare. Detta sker till exempel genom deras samarbete med grannkommunen Älmhult för att underlätta för de boende. Till viss del kan även det stora fokus på kommunikationer ses som att kommunen försöker finna lösningar för sina invånare. Genom goda kommunikationer ges en trygghet i att kunna bo i kommunen, ha sina barn inom kommunens barnomsorg och ändå jobba på annan ort. Boendet som kommunen erbjuder kan även ses som en del i deras trygghetspaket. Kommunen har under de senaste åren skapat ett antal lugna och trygga bostadsområden i attraktiva sjönära lägen. Denna trygghet är även det som ska locka tillbaka ungdomarna till bygden den dagen de väljer att bilda familj.

Med framåtsträvande menar vi att Osby kommun är proaktiv i den bemärkelsen att kommunen försöker följa med i samhällsliga förändringar. Kommunen har insett betydelsen av goda kommunikationer i form av kollektivtrafik, för att uppnå en framtida utveckling och arbetar därför mycket aktivt inom nätverket Pågatåg Nordost för att etablera ett kommunikationsnätverk liknande det i västa Skåne. Att kommunen var först i Skåne med att erbjuda bredband till i stort sett samtliga företag och invånare kan också ses som att kommunen har en hög förståelse för vad som efterfrågas bland invånarna. Kommunen upplevs också som framåtsträvande i den bemärkelsen att de har insett att ungdomar efter gymnasiet lämnar kommunen för att vidga sina vyer. Men genom att vara aktiva och hålla kontakten med dessa ungdomar, även när de flyttat därifrån, är förhoppningen att skapa en varaktig koppling till bygden som i framtiden kan locka tillbaka dem. Detta kan i sin tur leda till positiva ringar på vattnet, då även andra ungdomar kan få upp ögonen för kommunen.

Aaker vill i sin tur mena att organisationen som ligger bakom varumärket har en stor inverkan på märkesidentiteten.<sup>166</sup> Att kommunen som organisation genom sin kultur och sina idéer testat en rad olika aktiviteter menar vi vara ett viktigt och varaktigt attribut som gör att kommunen kan upplevas som framåtsträvande. Vidare kan i sin tur kommunens symboler ge

---

<sup>166</sup> Aaker (1996)

en positiv förnimmelse av dess verksamhet. Exempelvis kan användandet av Paul Tilly som symbol/representant för Osby kommun skapa en positiv och trivsamt bild, särskilt bland de yngre.

Örkelljunga kommun vill främst förmedla rognivande naturupplevelser, hög kvalitet och lugn & ro. Vidare menar kommunen att de erbjuder ett lugn i kontrast till storstadslivet och att det finns ett bra kvalitativt boende i naturnära miljöer. I jämförelse med Osby kommun anser vi att dessa ledorden inte är lika abstrakta, då de lättare kan associeras som en helhet som är knuten till kommunens omgivning. Även vad gäller Örkelljunga kommun anser vi att trygghet är relevant i kommunens identitet. Begreppet ingår redan till viss del i vad kommunen vill förmedla.

Vad gäller naturupplevelser handlar det främst om att kommunen erbjuder människor att bosätta sig i ett vackert naturlandskap. Det främsta argumentet, från kommunens sida, är att det finns möjlighet att bygga och bo i anslutning till vattnet. Detta kan i sin tur starkt förknippas med ledorden lugn & ro. Kommunen har inte någon ambition att erbjuda ett pulserande storstadsliv. Kommunen väljer att istället satsa på att skapa goda förbindelser med större städer i närområdet som erbjuder detta.

Vår tolkning är att Örkelljunga i likhet med Osby kommun kan identifieras med begreppet trygghet. Tryggheten finns i lugnet, den höga kvalitén samt den omgivande miljön. I likhet med Osby kommun läggs stor tyngdpunkt på kärnverksamheter så som barn- och äldreomsorg. Båda kommunerna anser att tjänsterna ska vara av hög kvalitet. Enligt kommunchefen har Örkelljunga kommun vidare en låg brottslighet och låg arbetslöshet vilket också kan ses som en trygghetsfaktor. Vad som är intressant att notera är också att Örkelljunga kommun har en av Sveriges lägsta skatter, men har de inte har valt att identifiera sig med detta. Till skillnad från andra kommuner som är starkt förknippade med just låg skattesats, anser Örkelljunga kommun att det istället får bli en trevlig överraskning för de som väljer att flytta till kommunen.

Örkelljunga kommun använder sig av en rad olika symboler som knyter an till kommunen. En kyrkklocka är en återkommande symbol i kommunens arbete. Klockan bygger ursprungligen på en sägen som finns i Örkelljungas historia. Deras kommunvapen har en kyrkklocka och klockan återfinns även i kommunens slogan ”*ett klockrent val*”. Dessa faktorer skapar

tillsammans en helhetsbild av kommunen och symbolen återknyter till kommunens geografiska läge. De danska konstnärerna Asger Jorn, Jürgen Nash och Lis Zwick är en viktig del i kommunens kulturella identitet. De har ett symboliskt värde i sig, då den moderna konsten kan ge kommunen en känsla av att vara modern och kultiverad. Deras verk går att finna på flera platser i kommunen, bland annat i kommunhuset och i den lokala konsthallen. Verken kan ses som en fysisk symbol av vad kommunen vill förknippas med. Det är enligt Kavaratzis & Ashworth positivt att använda just de kvaliteter som finns hos lokala produkter för att ge mening och associationer till platsen.<sup>167</sup>

### 5.2.2 Kärnvärde

Utifrån ovanstående resonemang kring Osby och Örkelljunga kommuns märkesidentitet, väljer vi att benämna *trygghet* som båda kommunernas kärnvärde. Trygghet kan definieras olika beroende på vem som tillfrågas och vad som anses vara trygghet är högst personligt. Den typ av trygghet som kommunerna kan erbjuda innebär bland annat låg brottslighet, kvalitet på kärnverksamheter och lugna platser. Detta överensstämmer ofta bra med den trygghet som barnfamiljer söker, vilket också är båda kommunernas främsta målgrupp. Varför vi väljer begreppet trygghet som kommunernas kärnvärde beror på att mycket av deras arbete kan sammanfattas i att de försöker skapa trygghet för sina invånare. Kritik kan framföras mot att använda begreppet som kärnvärde, då kärnvärde enligt Melin är "*den primära konkurrensfördelen*".<sup>168</sup> Frågan är då om trygghet kan användas som en primär konkurrensfördel? Kanske, eller troligtvis, är det något många kommuner försöker erbjuda sina invånare och därför kan det vara problematiskt att se trygghet som något unikt, som är en annan del av vad som kännetecknar ett kärnvärde. Samtidigt vill vi mena att trygghet är något som skapar ett emotionellt mervärde, vilket går i linje med vad Melin säger.

Vidare argument för att trygghet är ett användbart kärnvärde bygger på tankar kring att alla kommuner kanske inte har möjlighet, eller åtminstone har svårt, att kopplas ihop med begreppet trygghet. Främst åsyftas storstadskommuner, där det kan ses som problematiskt att använda trygghet som kärnvärde. Detta då storstäder snarare kopplas samman med liv och rörelse, vilket är något som för somliga kan upplevas som mindre tryggt. I konkurrensen med storstadskommuner anser vi trygghet vara ett lämpligt kärnvärde, som ger en stark

---

<sup>167</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005)

<sup>168</sup> Melin (1999)

konkurrensfördel och är svårimiterat för dessa kommuner/ konkurrenter. Däremot är det ingen övertygande konkurrensfördel mot andra småstadskommuner, som erbjuder liknande värden. Vidare kan det analyseras huruvida det går att hitta något mer unikt eller mer lämpligt kärnvärde än trygghet för Osby och Örkelljunga kommun. Vi vill mena att de inte har något annat så pass starkt och unikt att erbjuda att det överträffar trygghet.

### 5.2.3 Positionering

Utifrån det empiriska materialet går det att utröna att Örkelljunga kommun vill positionera sig som en kommun som erbjuder lugn och ro i en naturskön omgivning. De menar att det finns något för alla smaker, men framförallt något för de som söker avkoppling. Det finns ”*möjlighet till självvald isolering*”, som kommunchefen själv uttrycker sig.

Osby kommun har en liknande positionering i den bemärkelsen att de framhåller ett bra boende nära naturen. Det finns även en tydlig betoning på en lugn och fridfull miljö. Trygghet och en bra miljö för barn att växa upp i, är också något som framhävs. Osby kommun vill även positionera sig som en stark entreprenörskommun med många småföretag. De menar att detta genomsyrar hela bygden. Vidare är goda kommunikationer något som tydligt lyfts fram.

Både Osby och Örkelljunga kommuns positionering stämmer till viss del överens med Hospers diskussion kring idealet vad gäller place marketing.<sup>169</sup> I förhållande till Hospers resonemang stämmer det överens i den bemärkelsen att det är nödvändigt att kommunicera och framhäva områdets typiska charm och särskiljande fördelar och det är något som båda kommunerna har tagit fasta på. Hospers menar således att det är nödvändigt att varumärket passar identiteten för området i fråga för att därigenom kunna vara realistiskt och trovärdigt.<sup>170</sup> Då kommunernas geografiska läge är just i natursköna omgivningar vore det därför märkligt och olämpligt att inta en annan position än den befintliga. Eftersom denna studie dock har sin utgångspunkt i ett sändarperspektiv går det således inte att klargöra kommunernas verkliga image. Vi kan därför inte utröna ifall respektive kommuns positionering faktiskt minskar de gap som Hospers talar om.

---

<sup>169</sup> Hospers (2004)

<sup>170</sup> Ibid.



Kavaratzis & Ashworth fokuserar i sin tur på de befintliga invånarna och menar att det är oerhört viktigt att man är på det klara med hur invånarna uppfattar platsen.<sup>171</sup> Vad gäller Osby och Örkelljunga kommun har de idag en förhållandevis vag uppfattning vad de befintliga invånarna tycker och tänker om kommunen. Dock är det något som Osby kommun arbetar med, då de är i slutfasen av att sammanställa en invånarenkät. Tanken är att detta material därefter ska vara en del i framtagandet av en ny kommunikationsplan. Beträffande Örkelljunga kommun hade de genomfört en invånarenkät för något år sen, men vad den hade gett för resultat var kommunchefen inte på det helt klara med.

#### **5.2.4 Är Osby och Örkelljunga kommun unika?**

Melin vill mena att ett varumärkes identitet, kärnvärde och positionering bör vara unikt och svårimiterat för att uppnå framgång. Beträffande Örkelljunga och Osby kommun drar vi slutsatsen att kommunerna är förhållandevis lika varandra och de har många gemensamma nämnare. Den största skillnaden skulle vara att Osby kommun i större utsträckning vill framhäva sin starka entreprenörsanda. Dock är det kanske inte så pass unikt så att det blir ett unikt attribut i förhållande till andra kommuner. Annars betonar båda kommunerna liknande faktorer som viktiga, där ett bra boende och en kvalitativ omsorg står i fokus.

Frågan är då, utifrån Melins resonemang, ifall dessa kommuner kan vara unika överhuvudtaget?<sup>172</sup> Respondenterna själva menar att det måste finnas förutsättningar på orten som gör kommunen unik, förutsättningar som i egentlig mening inte har så mycket med kommunen i sig att göra, utan snarare finns där på grund av andra anledningar. Exempel på detta är musikfestivalen i Hultsfred kommun och tennisen i Båstad kommun, som från början uppkom på grund av eldsjälar som fanns just på orten. Finns det inga unika beståndsdelar i kommunen blir det följaktligen svårt att framhäva något unikt och svårimiterat. Därför kan ett regionalt samarbete vara ett mer fördelaktigt tillvägagångssätt. Detta då det möjligtvis är lättare att på ett regionalt plan upptäcka och framhäva något som är unikt. Avslutningsvis kan man konstatera att möjligheten för en kommun att påverka sitt ”paket”, för att därigenom särskilja sig och erbjuda något unikt, är avsevärt svårare i jämförelse med ”vanliga” kommersiella varumärken.

---

<sup>171</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005)

<sup>172</sup> Melin (1999)

### 5.3 Marknadskommunikation

De främsta kommunikationskanalerna som används, för både Osby och Örskelljunga kommun, är kommunens webbplats, någon eller några broschyrer samt en lokal tidning (*Allt om Osby* respektive *Ljungblomman*). Det viktigaste att utreda kring kommunernas kommunikationskanaler är, enligt Melin, huruvida de är kommunicerbara och om de kärnvärden som finns tydligt framhävs på ett konsekvent sätt.

Det som framförallt framhålls i Osby kommuns marknadsföring är just de saker som de själva sagt att de vill kommunicera. Detta genomsyrar en stor del av marknadsföringsmaterialet. Även i Örskelljunga framhålls i marknadsföringsmaterialet det som kommunen uppfattar som sina främsta styrkor. Detta framkommer även i de uttryck eller slogans som finns i diverse material.

Ett hinder Aaker nämner, som finns för företag och organisationer, är att uppmärksammas i dagens stora medieutbud.<sup>173</sup> Att använda kommunens webbplats som främsta marknadsföringskanal för att nå sina målgrupper kan i viss bemärkelse ses som problematiskt. För att någon överhuvudtaget ska gå in på hemsidan måste det finnas ett intresse och även kunskap om att kommunen faktiskt finns. Kanske behövs andra åtgärder för att uppmärksamma målgrupperna på kommunen och dess möjligheter. Här kan Osby kommun ses som mer framåtsträvande än Örskelljunga kommun när det gäller att vidta andra marknadsföringsåtgärder. Framförallt i samarbete med föreningen BRA Osby genomförs det ett antal olika och annorlunda aktiviteter. Dessa sticker ut och skapar uppmärksamhet vilket ökar chansen att tränga igenom mediebruset. Detta tyder på stor kreativitet och kan anses ge det viktiga kommunikativa mervärde som underlättar för vidare varumärkesbyggande. Hospers menar att kreativa lösningar behövs för att platsen ska kunna särskilja sig och vara konkurrenskraftig i förhållande till sina konkurrenter.<sup>174</sup>

Aaker påpekar att det kräver stora resurser att utföra olika marknadsföringsåtgärder för att kunna upprätthålla ett konsekvent varumärke. Samarbetet som Osby kommun har med den ideella föreningen BRA Osby, bidrar till att kostnaderna kan minska för kommunen och en del av aktiviteterna behöver inte vara så resurskrävande. Många av aktiviteterna är inte så

---

<sup>173</sup> Aaker (1996)

<sup>174</sup> Hospers (2004)

kostsamma utan bygger snarare på stort engagemang och kreativitet. CGN i Örkelljunga kommun påpekar å sin sida att de är en liten kommun med relativt små resurser. Detta kan vara en bidragande orsak till deras något mer passiva marknadsföring.

Ett ytterligare hinder som kan uppkomma vid användandet av olika kanaler och åtgärder är att det blir alltmer besvärligt att vara konsekvent och det ställs höga krav på koordinering. I Örkelljunga kommun finns ett litet kansli och det kan i detta fall ses som en fördel, då det bör vara lättare att koordinera åtgärder med färre personer eller organisationer inblandade. Det är i så fall mer troligt att koordinationsproblemet uppkommer i Osby kommun på grund av att det finns fler inblandade i arbetet. Det nära samarbetet som finns mellan kommunen och BRA Osby bör dock leda till att arbetet ”drar åt samma håll” och problemet minskar.

Osby kommun riktar sig främst mot barnfamiljer och BRA Osby framförallt mot ungdomar. Aaker menar att rikta sig mot olika målgrupper leder till marknadsföring av olika attribut och svårigheten ligger i att dessa attribut inte får stå i konflikt med varandra. Vår uppfattning är dock att det inte finns någon problematik kring detta här eftersom budskapen till respektive målgrupp i detta fall inte ligger i konflikt med varandra.

## 5.4 Intern märkeslojalitet

För kommunerna är det viktigt att veta vad deras varumärke står för, om de ska kunna arbeta vidare med det och utveckla det på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Vid planering av åtgärder anser vi två av de hinder som Aaker nämner vara av relevans, nämligen *påverkan för strategiförändringar* och *kortsiktiga påtryckningar*. Dessa hinder kan troligtvis uppkomma i organisationer som kommuner, då den politiska makten kan komma att skifta vart fjärde år. Bengt Håkansson (i Spjuth) menar därför att kommuner måste tänka långsiktig och inte låta sig påverkas av politiska beslut och eventuella maktskiften.<sup>175</sup> Osby kommun skriver att deras *Vision 2020* är den ”*gemensamma framtidsbilden för alla förtroendevalda och anställda i Osby kommun*”, vilket är ett tecken på att de har tagit dessa möjliga hinder i viss beaktning. Även Örkelljunga kommun skriver i sin budget 2008 om stabilitet och att deras vision bygger på långsiktig kontrollerad utveckling. Att lägga upp denna typ av visioner kan dessutom ses

---

<sup>175</sup> Spjuth (2006)

som ett sätt att säkerställa att kommunen uppnår en intern samstämmighet kring vad kommunen ska stå för.

## 5.5 Konkurrens?

Både Gold & Ward och Hospers menar att det är viktigt att utgå sina konkurrenter för att skapa sin profil.<sup>176</sup> Exempelvis anser Gold & Ward att profilen ska utformas utifrån de egenskaper som finns hos konkurrerande alternativ. Nyckelfrågan är ”vilka alternativ har konsumenten?”<sup>177</sup> Vad gäller kommuner och nya invånare är konkurrenssituationen ganska speciell. De både konkurrerar och samarbetar med sina grannkommuner och konkurrensen ser olika ut beroende på vem de konkurrerar med. I förhållande till storstäder konkurrerar de i den bemärkelsen att de i motsats till storstadspuls kan erbjuda lugna och fridfulla miljöer. I förhållande till liknande kommuner som har ett snarlikt erbjudande är det svårare att konkurrera då de erbjuder ett liknande ”paket”.

Det har dessutom visat sig att samarbete, i någon mening, har en större betydelse än konkurrens för dessa båda kommuner. För både Osby och Örkelljunga kommun är nämligen samarbeten i olika former en oerhört viktig del i deras dagliga arbete. Samarbeten inom respektive kommun, då särskilt vad gäller Osby kommun och samarbetet med BRA Osby, har visat sig vara ett viktigt bollplank för idéer och ett energitillskott i arbetet kring kommunens interna och externa marknadsföring. Vidare är, enligt respektive kommun, olika former av samarbeten med grannkommunerna väldigt betydelsefullt. Vår tolkning är att konkurrensen grannkommuner emellan i vissa avseenden får stå tillbaka för att främja ett regionalt samarbete. Det finns, som vi tidigare nämnt, i grunden en konkurrens mellan grannkommunerna, men uppfattningen är att det är mer betydelsefullt att samarbeta för att uppnå en regional enighet och styrka. Respondenterna menar nämligen att det är viktigare och mer fruktbart att samarbeta på ett regionalt plan, än att verka på egen hand. Samarbetet som finns mellan kommunerna har också inte enbart som avsikt att uppnå regionala fördelar i förhållande till andra regioner, utan samarbetet är i vissa fall en förutsättning för att kunna hantera delar inom verksamheten som dessa småkommuner inte klarar av på egen hand. Att båda kommunerna lyfter fram ett regionalt samarbete som en viktig beståndsdel i deras verksamhet är i samklang med vad just Spjuth säger, som kan läsas i inledningen av vår

---

<sup>176</sup> Gold & Ward (1994), Hospers (2004)

<sup>177</sup> Gold & Ward (1994)

uppsats. Hon menar att det är av stor relevans för mindre kommuner att vidga synfältet och att samarbeta över gränserna för att bilda större regioner.<sup>178</sup>

## 5.6 Traditionell produktmarknadsföring och kommuner

Vi finner det intressant att diskutera huruvida traditionella produktmarknadsföringsteorier kan appliceras på kommunerna och deras varumärkesarbete. Denna diskussion anser vi vara av intresse för att på ett bättre sätt förstå hur kommuner kan knyta an till ett varumärkesperspektiv.

Kavaratzis & Ashworth menar att det är möjligt att applicera traditionella teorier på platser. De menar också att place marketing alltid har utövats medvetet eller omedvetet.<sup>179</sup> Detta bedömer vi går att koppla till Osby och Örkelljunga kommun. Båda kommunerna anser att det är möjligt för en kommun att ha ett varumärke, men de menar inte att de själva har ett i den bemärkelsen. Särskilt i Örkelljunga kommun var kommunchefen skeptisk, då han säger att *”man kan inte politiskt besluta och konstruera fram det”*. Han menar vidare att det måste finnas något speciellt på platsen att bygga varumärket kring, vilket han anser att Örkelljunga kommun saknar. Samtidigt har vi utifrån ovanstående analys kunnat klargöra att det arbete som Örkelljunga utför för att locka invånare, skapa en bild av kommunen och så vidare, kan sammanfattas som att de utför ett varumärkesarbete. Detta stämmer väl överens med Kotler & Gertners resonemang att även en plats som inte implementerar en varumärkesstrategi och inte hanterar sitt namn som ett varumärke, betar sig som ett och framkallar en image.<sup>180</sup>

Vi ser det även som relevant att diskutera varför det inte går att använda sig av klassiska teorier på platser. Murray menar att klassiska teorier förenklar sammanhanget och är därför inte lämpliga att använda för platser, som är mycket mer mångnyanserade och komplexa.<sup>181</sup> Detta kan vi hålla med om efter att ha analyserat Osby och Örkelljunga kommun, med utgångspunkt i Melins klassiska varumärkest teori. Vi upptäckte att det fanns komplexa faktorer i kommunen som det inte togs hänsyn till i teorin, exempelvis samarbete. Likafullt

---

<sup>178</sup> Spjuth (2006)

<sup>179</sup> Kavaratzis & Ashworth (2005)

<sup>180</sup> Kotler & Gertner (2002)

<sup>181</sup> Murray(2001)

fanns det begrepp i teorin som inte fullt ut gick att överföra till kommunerna. Här tänker vi främst på svårigheten att applicera produktbegreppet på platser.

Ett annat sätt att se på frågan är att utgå från Hospers resonemang. Han påstår bland annat att platser är som produkter i det avseendet att de tillfredsställer ”needs” och ”wants” för olika målgrupper och segment.<sup>182</sup> Detta går i linje med det som vi tidigare resonerat fram i analysen, att kommuner erbjuder ett paket av tjänster som tillfredsställer olika behov för invånarna, exempelvis barn- och äldreomsorg. Hospers menar också att den bild eller image vi har av geografiska områden formas på samma sätt som för produkter.<sup>183</sup> Vår åsikt är att invånarnas bild har skapats av deras upplevelser i kommunen och vad kommunen har kunnat erbjuda i paketet. De som inte bor i kommunen skapar sin bild utifrån eventuella besök eller saker de läst och hört om kommunen i fråga. Detta får stöd av att våra respondenter hade en hel del uppfattningar om andra kommuner, som var av både positivt och negativt slag.

Utifrån denna diskussion menar vi att det är svårt att dra en klar slutsats huruvida det går att applicera klassiska teorier inom produktmarknadsföring på platser. Vissa delar från de klassiska teorierna går att applicera på kommuner, men som vi tidigare nämnt är platser mycket komplexa. Utifrån denna diskussion menar vi att det inte är något av de här tre ställningstagandena som passar fullt ut. Främst väljer vi dock att stödja Hospers resonemang eftersom kommuner tillfredsställer olika behov som invånarna har samt att åsikter om platser skapas av upplevelser. Även Murrays åsikt stämmer bra då det är omöjligt att applicera produktmarknadsföringsteorier rakt av på platser. Men vi menar att det går att använda dessa teorier, men då måste de anpassas efter platser och särskilt vad gäller kommuner.

---

<sup>182</sup> Hospers (2004)

<sup>183</sup> Ibid.

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel avser vi att redogöra vilka slutsatser som vi har dragit utifrån vår analys, vilket i sin tur bygger på vår teoretiska referensram och vårt empiriska material. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser och reflektioner

Osby kommun vill förknippas med ett bra boende, en påtaglig entreprenörsanda, goda kommunikationer och en trygg miljö. Dessa är de främsta styrkor och fördelar som de idag försöker förmedla i sin marknadsföring och det är något som troligtvis även kommer vara av stor betydelse i deras framtida marknadsföringsarbete. Ett exempel som väl illustrerar kommunens strategi och tillvägagångssätt vad gäller deras varumärkesarbete, är som Sara Gustavsson uttrycker det:

*Vi säger ju inte 'flytta hit, nu!' Utan vi försöker ju mer alltså få ut information om att kommunen finns och trycka på våra fördelar.*

Utifrån vad kommunen anser vara sina främsta styrkor har vi valt att sammanfatta kommunen i tre begrepp: entreprenörsanda, trygghet och framåtsträvande. Vi menar att dessa tre begrepp tydligt avspeglar och sammanfattar kommunens identitet och ett av begreppen, trygghet, anser vi vara deras kärnvärde. Örkelljunga kommun har i förhållande till Osby kommun en liknande framtoning. Även Örkelljunga kommun vill framhäva en vacker natur och ett attraktivt boende som deras främsta styrkor och det är något som de även avser att fortsättningsvis framhålla. Kommunens strategi är att förmedla dessa värden samt att de därutöver erbjuder en hög kvalitet inom alla kärnverksamheter, så som barnomsorg, skola och äldreomsorg. Vad gäller Örkelljunga kommun har vi även valt att lyfta fram tre centrala begrepp som vi anser väl symboliserar kommunens identitet: rogivande naturupplevelser, hög kvalitet och lugn & ro. Även för Örkelljunga kommuns del ser vi trygghet som kommunens kärnvärde. Som analysen påvisar använder sig båda kommunerna av sina värden på ett konsekvent sätt i sin marknadsföring. De har båda tagit fasta på att förmedla det som faktiskt finns på platsen och de försöker inte framhäva något som inte finns där. Detta ses som en grundförutsättning för ett hållbart varumärkesbyggande.

Inom Osby kommun finns en utpräglad vilja och ett engagemang att sätta kommunen på kartan. Kommunen samarbetar med intresseföreningen BRA Osby som tillför en kreativitet som berikar marknadsföringsarbetet. I jämförelse med Osby kommun är vår uppfattning att Örkelljunga kommun idag inte är så aktiva inom varumärkes- och marknadsföringsfrågor. Viljan att försöka dra uppmärksamhet till Örkelljunga kommun upplever vi inte som så stark. Emellertid bör det faktum beaktas att kommunens organisation är liten till storlek och att det kanske inte finns tillräckliga resurser i form av både personal och kapital.

Engagemang har visat sig vara en viktig del i marknadsföringsarbetet och det finns en märkbar skillnad kommunerna emellan. Som man kan se i Osby kommun krävs inga större resurser för att vara mer aktiva inom just marknadsföringsfrågor. Där bygger mycket av arbetet snarare på engagemang, kreativitet och nytänkande. Att Osby kommun genomsyras av en entreprenörsanda kan vara en bidragande faktor. Vår uppfattning, utifrån respondenternas svar, är att det finns ett genuint intresse och aktiva invånare som engagerar sig i sådant som exempelvis rör bygden, kommunen och dess framtid. Detta engagemang har visat sig frambringa alternativa och annorlunda marknadsföringsåtgärder där man med förhållandevis små medel har skapat uppmärksamhet.

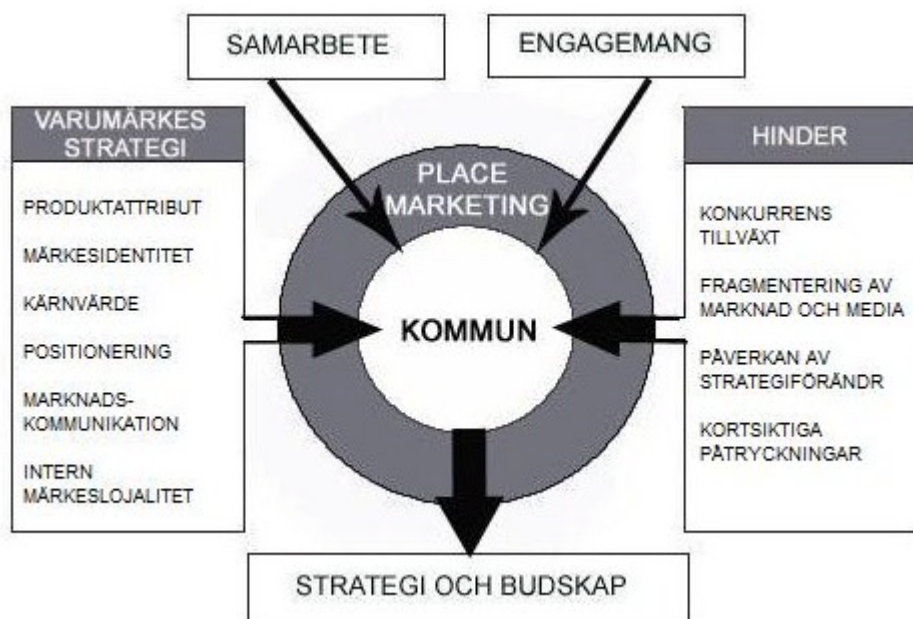
Något som även visat sig vara av stor betydelse för båda kommunerna är olika former av samarbeten. Av stor vikt är de samarbeten som sker med grannkommunerna, där man dels samarbetar på ett rent operativt plan men också kring övergripande verksamheter så som turism, näringsliv och regional marknadsföring. Båda kommunerna är verksamma inom respektive regionsamarbete, Skåne Nordväst och Skåne Nordost. En intressant iakttagelse är att de kommuner som de har ett nära samarbete med också är deras konkurrenter. Dock anser Örkelljunga och Osby kommun att denna konkurrens i viss bemärkelse får stå tillbaka för att uppnå en regional styrka. Även samarbeten inom kommunen, som tidigare nämnts, har visat sig vara väldigt betydelsefulla. Dessa samarbeten ger en bättre dialog mellan kommunen och dess olika intressenter, som till exempel näringsliv och invånare. Olika former av samarbeten ses som en fortsatt mycket viktig del i det framtida kommunala arbetet.

Något som respondenterna även påtalade var att välkända kommuner och platser ofta har något unikt på orten som i viss mening inte har med kommunen i sig att göra. CG Nilsson, Örkelljunga kommun, menar: ”... att visst kan en kommun ha ett varumärke men man kan inte politiskt besluta och konstruera fram det...” Följaktligen kan det vara svårt att framhäva



något unikt och svårimiterat varumärke om det inte finns några unika beståndsdelar i kommunen. Just detta problem har vi upplevt beträffande Osby och Örskelljunga kommun. Kommunerna har inte, i vår mening, något så pass unikt att de sticker ut i mängden.

Både Osby och Örskelljunga kommun ser idag inte sig som ett varumärke. Osby kommun anser att de inte har något uttalat varumärke, men att det är något de vill och tänker utveckla inom den närmsta framtiden. Örskelljunga kommun i sin tur anser att de inte har något varumärke eftersom de inte har några speciella "hållpunkter" som de är välkända för i ett vidare perspektiv. Vår uppfattning är att kommunen inte heller har någon strävan efter att utveckla ett varumärke. I förhållande till teorier kring varumärkesbyggande menar vi dock att båda kommuner i viss bemärkelse har ett varumärke. Vår uppfattning är att kommunernas arbete och förhållningssätt i viss utsträckning överensstämmer med Melins *strategiska varumärkesplattform* och teorier inom place marketing. Båda kommunerna bygger sin marknadsföring på värden och egenskaper som de faktiskt kan erbjuda. Detta är också något som de förmedlar på ett enhetligt sätt. Samtidigt ser vi att det finns påtagliga gap i båda riktningar vad gäller kommuner och teorier inom området. Exempelvis finns det ett påtagligt fokus kring konkurrens och dess betydelse för ett varumärke. Vår studie pekar istället på att olika former av samarbeten är av minst lika stor betydelse för kommuner. Sålunda, menar vi, att den teoretiska begreppsramen måste utvecklas för att på ett bättre sätt kunna appliceras på kommuner. Avslutningsvis vill vi därför, som vårt bidrag, komplettera vår arbetsmodell med två begrepp, samarbete och engagemang.



Figur 4. Arbetsmodell (omarbetad). Andersson, Borglin & Rydh (2008)

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

Vad som kan vara relevant för vidare forskning är att studera hur befintliga och framtida invånare uppfattar kommunernas varumärke. Denna typ av studie möjliggör en jämförelse mellan sändarens budskap och mottagarens uppfattning. Ett annat perspektiv som kan utforskas är vilken betydelse kommunens varumärke har i förhållande till andra faktorer, så som arbete, familj och vänner, vid val av bostadsort. Det kan även vara intressant att genomföra en studie på liknande kommuner i andra delar av landet för att utröna vilken betydelse olika faktorer har. Hur stor inverkan har till exempel olika geografiska förutsättningar och vilken betydelse har goda kommunikationer i form av vägar och järnvägar för en kommuns varumärkesarbete?

## 7. Källförteckning

### Litteratur

Aaker, David A. (1996) *Building strong brands*. New York, The Free Press

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 1. Malmö, Liber AB

Gold, John R. & Ward, Stephen V. (editors) (1994) *Place Promotion –The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. England, John Wiley & Sons Ltd

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

Melin, Frans (1999) *Varumärkesstrategi –Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö, Liber AB

Murray, Chris (2001) *Making Sense of Place: New Approaches to Place Marketing*. Leicester, Comedia

Kapferer, Jean-Noël (1997) *Strategic Brand Management –Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2<sup>nd</sup> edition. London, Kogan Page Ltd

Spjuth, Agnetha (2006) *Kommunen som varumärke –Att stärka kommunens profil*. Höganäs, Bokförlaget Kommunlitteratur Ab

## **Artiklar**

Altinbasak, Ipek, *Developing and managing country brands: an initiative in order to investigate the nation brand image of Turkey in Europe*

Caldwell, Niall & Freire Joao R. *The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model*, Journal of Brand Management, Vol. 12, 2004, No. 1, s. 50-61

Hankinson, Graham, *Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities*, Journal of Brand Management, Vol. 9, No. 2, 2001, s.129

Hospers, Gert-Jan, *Place Marketing in Europe: The Branding of the Oresund Region*, Intereconomics, Vol. 39, No. 5, 2004, s.271-279

Kotler, Philip & Gertner, David, *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*. Journal of Brand Management, Vol. 9, No. 4-5, 2002, s. 249-261

Nikolova, Malena S. & Hassan Salah S. *A strategic perspective to destination branding: positioning the country brand based on the expected experience*

Kavaratzis, Mihalis & Ashworth, G. J. *City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?* Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Vol. 96, No. 5, 2005, s. 506-514

## **Informationsmaterial Osby Kommun**

*Osby –den gränslösa kommunen* - informationsbroschyr

Vision 2020, Osby Kommun, remissupplaga

*Pågatåg Nordost 2009* -informationsbroschyr

## **Informationsmaterial Örskelljunga Kommun**

*Nära vattnet vill jag bo* -informationsbroschyr

*Örskelljunga kommun ett kloekrent val* -informationsbroschyr

Ljungblomman, årgång 6 nr 1, 2008

Förslag på övergripande mål för 2009, skrevs 2007-11-08

## **Elektroniska källor**

Osby kommuns webbplats:

<http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2007/sida1.html> 2008-05-01

<http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2007/komfakta.html> 2008-05-01

<http://www.osby.se/Templates/Article1.aspx?PageID=71581989-aaf1-4cf3-ab3c-e58984884a8e> 2008-05-01

<http://www.osby.se/Templates/Article1.aspx?PageID=1fbd8a1d-0d33-4d5a-ba15-f33b0f6ee8c0> 2008-05-01

<http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2006/sida5.html> 2008-05-01

<http://www.osby.se/kommun/statistik/komfakta2007/sida1.html> 2008-05-01

<http://www.osby.se/kommun/naringsliv/bredband.html> 2008-05-01

<http://www.osby.se/Templates/StartPage1.aspx?PageID=d2039a53-a301-48f7-b4c0-9a942ab91eb1> 2008-05-14

BRA Osby, [www.braosby.se](http://www.braosby.se) 2008-05-01

Allt om Osby, [www.alltomosby.se](http://www.alltomosby.se) 2008-05-14

Skåne Nordost, <http://www.skanenordost.se/> 2008-05-01

Örskelljunga Kommuns webbplats:

<http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/faktaSCB.pdf> 2008-05-04

<http://www.orkelljunga.se/kommunfakta/flytta-till-orkelljunga/> 2008-05-04

<http://www.scb.se/Grupp/Regionalt/rg0110/Kommunkarta07.pdf> 2008-05-04

<http://www.orkelljunga.se/politik-och-demokrati/namnder/kommunfullmaktige/> 2008-05-04

<http://www.orkelljunga.se/kommunfakta/2008-05-04>

<http://www.orkelljunga.se/kommunfakta/kommunikation/> 2008-05-04

<http://www.orkelljunga.se/upload/16/dokument/budget2008.pdf> 2008-05-04

<http://www.orkelljunga.se/film/film.htm> 2008-05-14

<http://www.orkelljunga.se/> 2008-05-14

[http://www.orkelljunga.se/upload/610/dokument/OP07\\_webb.pdf](http://www.orkelljunga.se/upload/610/dokument/OP07_webb.pdf) 2008-05-14

Skåne Nordväst,

<http://www.skanenordvast.com/templates/StandardPage.aspx?id=14710&epslanguage=SV>

2008-05-04

Andra elektroniska källor:

American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php> 2008-05-06

Kartbolaget,

[http://www.kartbolaget.se/visa\\_kommunkarta.php?lan=12&kommun=57&subkod=0K&id=831&lang=sv](http://www.kartbolaget.se/visa_kommunkarta.php?lan=12&kommun=57&subkod=0K&id=831&lang=sv) 2008-05-27

Nationalencyklopedin,

[http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=352967&i\\_sect\\_id=352966&i\\_word=%d6rke lljunga&i\\_history=7](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=352967&i_sect_id=352966&i_word=%d6rke lljunga&i_history=7) 2008-05-04

Region Skåne, <http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=137507>, 2008-05-08

Statistiska centralbyrån, [http://www.scb.se/Grupp/Regionalt/rg0101/kommuner\\_text.pdf](http://www.scb.se/Grupp/Regionalt/rg0101/kommuner_text.pdf)  
2008-05-01

## **Intervjuer**

Sara Gustavsson, ordförande, BRA Osby 2008-05-06

Gert Jönsson, näringslivsutvecklare, Osby kommun 2008-05-06

CG Nilsson, kommunchef, Örkelljunga kommun 2008-05-05

## **Bilaga 1. Intervjuguide**

### Personbakgrund

Vad heter du?

Vilken position har du i organisationen?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Vilka är dina huvudsakliga uppgifter?

### Egen bild av kommunen

Vilka är kommunens styrkor och tillgångar?

Finns något som ni skulle kunna bli bättre på?

Har ni gjort någon undersökning av hur invånarna uppfattar kommunen?

### Mål och Visioner

Har ni några uppsatta marknadsföringsmål?

Och hur ser dessa ut?

Vad vill ni att kommunen ska förknippas med?

Hur kom ni fram till detta?

### Marknadsföring av kommun

Vad vill ni främst förmedla genom marknadsföring?

(Använder ni det ni vill förknippas med i marknadsföringen och hur?)

Särskiljer ni marknadsföringen för turism och nyinflyttade?

Marknadsför ni er till befintliga invånare också?

Vilka kommunikationskanaler använder ni när ni marknadsför er?

Sker mycket av arbetet av marknadsföringen från kommunhuset?

Ser ni hemsidan som en kommunikationskanal för både dem som bor i kommunen och utomstående?

### Locka till sig nya invånare

Arbetar ni aktivt i kommunen med att locka till er nya invånare/industrier eller företag och i sådant fall hur gör ni?

Vad tror du är viktigt för att locka till sig nya invånare till kommunen?  
(t.ex. skatter, barnomsorg, natur osv.)

Riktas ni er till någon enskild målgrupp?

Har ni genomfört några beslut för att locka till er nya invånare till kommunen?

Anser ni att ni konkurrerar med andra kommuner/regioner när det gäller nyinflyttning?

Hur ser in- och utflyttningsstatistiken ut i kommunen?

### Samarbeten

Har ni några samarbetspartner utanför kommunen? (Angående vad samarbetar ni?)

Hur ser samarbetet ut med Skåne nordöst/nordväst? (Angående vad samarbetar ni?)

Har ni något samarbete med företag eller andra organisationer inom kommunen?  
(Angående vad samarbetar ni??)

Har ni någon intresseförening som verkar för kommunen? (Vad är deras uppgift?)

### Kommunen som varumärke

Vad är ett varumärke enligt dig?

Hur karaktäriserar du ett framgångsrikt varumärke?

Vilken uppgift anser du att ett varumärke har?

Anser du att en kommun kan ha ett varumärke?

Arbetar er kommun med ert varumärke?

Är det någonting ni i framtiden tänker utveckla (vidare)?

### Framtiden

Hur ser ert fortsatta marknadsföringsarbete ut?

### Bra Osby frågor

När grundades Bra Osby?

Vad är anledningen till att föreningen grundades?

Hur har organisationen utvecklats genom tiden?

Var är organisationens huvudsakliga mål?