



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

FEKK01 Examensarbete Kandidatnivå

Lunds Universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Place branding

- när platsen är en kommun

Handledare:

Ulf Ramberg

Mikael Hellström

Författare:

Ellen Madeling

Line Samdal

Wilhelm Steien

FÖRORD

Arbetet med denna uppsats har varit mycket intressant och lärorik för oss alla tre. Vi har haft glädjen av att få intervjua personer med mycket kompetens och erfarenhet inom området placebranding. Dessa har alla uppvisat stort engagemang och samarbetsvilja, vilket väckt kunskapsörsten hos oss som författare ytterligare.

Vi skulle vilja frambringa ett stort tack till alla personer som på olika sätt hjälpt oss genom denna studie. Utan Er hade aldrig denna uppsats varit möjlig att genomföra;

Tack till Kalmar kommun och framför allt Johan Persson och Åke Andersson som i våra intervjuer visade stor samarbetsvilja och belyste intressanta områden inom Kalmar kommun.

Stort tack till Per Ekman på Geobrand/Tendensor AB, som genom intervjun gav oss en bredare inblick i arbetet med placebranding.

Tack även till Jan Stureson från PWC, som bidragit med många användbara modeller och exempel från hans arbete som ansvarig för projektet "cities of the future".

Herr och fru Madeling, som hjälpt till genom sina kontakter i Kalmar samt agerat bollplank genom arbetsprocessen. Även ett stort tack för att ni genom Er generositet och gästfrihet gjorde vårt studiebesök i Kalmar till ett sant nöje.

De två andra kandidatuppsatsgrupperna inom benchmarking som givit oss användbar feedback genom studiens gång, samt bjudit upp till mycket intressanta diskussioner.

Sist men inte minst vill vi även tacka våra handledare Ulf Ramberg och Mikael Hellström som agerat kompasser och styrt in oss på rätt kurs när vi varit vilse.

Lund December 2009

Line Samdal

Ellen Madeling

Wilhelm Steien

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Place branding – när platsen är en kommun
<i>Seminariedatum:</i>	2010-01-18
<i>Ämne/Kurs:</i>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
<i>Författare:</i>	Ellen Madeling, Line Samdal & Wilhelm Steien
<i>Handledare:</i>	Ulf Ramberg & Mikael Hellström
<i>Nyckelord:</i>	Place branding, kommun, tillväxt
<i>Syfte:</i>	Syftet är att beskriva hur en svensk kommun arbetar med sitt varumärke och sedan jämföra arbetet med teorier inom place branding.
<i>Metod:</i>	Vi har valt att som undersökningsform använda en fallstudie. Arbetet har genomförts med en kvalitativ metod och en deduktiv forskningsansats.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Uppsatsens teoretiska ramverk utgår från teorier inom områdena place branding samt organisationsteori.
<i>Empiri:</i>	Studien grundar sig i Kalmar kommuns varumärkesarbete, med mål att skapa tillväxt. Vi har genomfört ostrukturerade kvalitativa intervjuer med Kalmar kommuns styrelseordförande samt VD för Destination Kalmar AB.
<i>Slutsats</i>	Vår analytiska slutsats är att place branding för kommuner är möjligt. Dock visar resultatet från vår fallstudie att en kommuns praktiska arbete kring sitt varumärke har svårt för att uppfylla den balans i arbetet, som teorierna kräver.

Abstract

- Title:* Place branding – when the place is a Municipality
- Seminar date:* 2010-01-18
- Course:* FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Points (UPC) or ECTS-credits
- Authors:* Ellen Madeling, Line Samdal & Wilhelm Steien
- Advisors:* Ulf Ramberg & Mikael Hellström
- Key Words:* Place branding, municipalities, Growth
- Purpose:* The aim is to describe a municipality's work to develop its brand. From this, we then compare the work against the theories of place branding.
- Methodology:* We have chosen to do the essay as a case study. We have used a qualitative method and a deductive approach.
- Theoretical perspectives:* The theoretical parts stems mainly from theories in place branding and organization.
- Empirical foundation:* The essay is based on Kalmar municipality's effort to grow through place branding. We have performed unstructured qualitative interviews with the chairman of the municipal executive committee of Kalmar and the CEO of Destination Kalmar AB.
- Conclusions* *Our conclusion is that place branding of a municipality is possible. The results do, however, show that the theoretical demands are hard to implement.*

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	5
Inledning.....	7
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	7
1.2 Frågeställningar.....	9
1.3 Syfte	9
1.4 Disposition	10
Kapitel 2.....	11
Metod	11
2.1 Metodologiska överväganden	11
2.2 Empiriskt material – insamling och hantering	12
2.3 Reliabilitet och validitet.....	14
2.4 Teoretiska val och källkritik.....	15
Kapitel 3.....	16
Teori.....	16
3.1 Branding.....	16
3.2 Place branding – när produkten är en plats	18
3.3 När platsen är en kommun	19
3.4 Sammanfattning	24
Kapitel 4.....	25
Empiri	25
4.1 Fallet Kalmar kommun	25
4.2 Kalmars varumärkesarbete idag.....	26
4.3 Struktur och organisering av varumärkesarbetet.....	29
Kapitel 5.....	30

Analys	30
5.1 Kalmars varumärkesarbete idag.....	30
5.2 Struktur och organisering av varumärkesarbetet.....	35
Kapitel 6.....	36
Slutsats	36
6.1 Slutsatser.....	36
6.2 Egna reflektioner samt förslag till framtida forskning.....	37
Källförteckning.....	38

Kapitel 1

Inledning

I inledningen presenteras en kort bakgrund till ämnet samt en problemdiskussion kring vårt val av. Det leder oss vidare till våra frågeställningar samt uppsatsens syfte. Avslutningsvis följer en modell som ger en översikt över uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Platsers och städers behov av att differentiera sig och särskilja sig från varandra är inget nytt fenomen, och medvetna försök att forma identiteter kring platser och marknadsföra dessa mot valda målgrupper har pågått sedan skapandet av regeringar och stater (Kavaratzis & Ashworth 2005). Att marknadsföra en stad eller plats är alltså ingen ny företeelse, dock var det först på 1980-talet det ansågs accepterat för den offentliga sektorn att arbeta aktivt med marknadsföring (Burgess 1982).

I vår studie har vi valt att fokusera på varumärkesarbetet i svenska kommuner, ett arbete där drivkraften är den allt ökande konkurrensen om företag, turister och invånare. Då dagens samhälle präglas av individualism, rörlighet och osäkerhet, leder det till att kommuner måste arbeta aktivt med att positionera sig. (Falkheimer 2008) Den ökade rörligheten har gjort att faktorer som arbetsmarknad och ett attraktivt boende får en allt större roll i invånarnas val av hemort. För företagen innebär rörligheten större valmöjligheter vid expanderings- och nyetablering, här är det ofta platsers innovationsförmåga och kreativitet som lockar. Rörligheten och de konsekvenser den för med sig, har bidragit till en trend där allt fler kommuner ser marknadsföring som en viktig del av sitt arbete. Det har idag blivit allt vanligare att marknadsföra kommunen som plats, och att genom det framhäva dess positiva attribut. Teorier inom området för marknadsföring och varumärkesbyggande av produkter har i samband med detta utvecklats, för att kunna appliceras även på platser. Resultatet har blivit att ett nytt område inom marknadsföring har vuxit fram. Den del av

marknadsföringsteorierna som avser marknadsföring av platser har fått samlingsnamnet place branding. Det förekommer även termer som destination branding, city branding, region branding och nation branding, vilka syftar till den specifika platsens karaktär (www.wikipedia.com).

På fråga om vad place branding är skulle det lättaste svaret vara att man helt enkelt applicerar teorier inom produkt-branding på platser, platsens ses alltså som en produkt. Här går dock meningarna isär, då en del forskare menar att platser är allt för komplexa för att ses som produkter. Många anser att place branding inte är möjligt då platser inte är produkter, regering och kommuner inte är producenter och medborgare inte kan ses som konsumenter. Kavaratzis och Ashworth (2005) anser dock att det är möjligt att se platser som "brandable products". Platser innehar identitet, profil och image, och kan i och med det positionera sig på en konkurrerande marknad. Dock kräver en sådan tolkning en bra förståelse för platsens naturliga och distinkta karaktärsdrag, i egenskap av produkt. Det krävs även att man utformar särskilda marknadsföringstekniker, som kan rymma och tag till vara på dessa karaktärsdrag. Tyvärr är det få marknadsföringsspecialister som idag tar hänsyn till dessa aspekter i sin litteratur. (Kavaratzis & Ashworth 2005)

Sedan ökandet av place branding har flera paradoxer uppdagats. Specialister inom marknadsföring har fortsatt förädla sina teorier. Dock finns det få specialister som har funderat över teoriernas applicering på platser. De få som faktiskt har funderat över detta har fått kritik för att allt för ofta endast se platser som rumsligt utökade produkter. (Kavaratzis & Ashworth 2005) Ytterligare ett problem som framhävs är att många ledare lockas att använda marknadsföringsmetoder för produkter, i sitt arbete med place branding, då man söker snabba lösningar (Frost 2004). Kavaratzis och Ashworth (2005) framhäver även att planerare i den offentliga sektorn har en benägenhet att överanvända slogans i sitt marknadsföringsarbete. Något de menar kan vara en konsekvens av planerarnas strävan efter att tillgodose de politiska ledarna, som ofta premierar nytänkande, kärnfullhet och enkelhet.

Då place branding kan ses som en trend blir en fråga huruvida kommuner egentligen behöver jobba aktivt med att bygga och kommunicera ut sitt varumärke. Vissa talar om att konkurrensen blir ett så kallat nollsummespel, det en kommun vinner förlorar en annan. Andra menar att ett starkt varumärke är viktigt för en kommuns tillväxt, då det

lockar både turister, företag och invånare, samt bidrar till konkurrens som tvingar kommuner att förnya sig och att vara innovativa. Ytterligare funderingar är huruvida marknadsföring är något kommunerna bör spendera pengar på, då detta kan gå på bekostnad av områden som skola, vård och omsorg till de egna invånarna.

Hankinson (2001) uttrycker att det trots ökad marknadsföring av platser finns relativt lite akademisk litteratur inom området, och han anser att gapet, i kontrast till den ökande appliceringen idag, är ett stort problem. Place branding är ett relativt nytt område, och är därför ett resultat av dels akademisk forskning, men även praktiskt arbete. På grund av att place branding har blivit något av en trend har fler och fler konsultverksamheter vuxit fram inom området, och konsulter har således fått en betydande roll vid utformningen av teorier och verktyg. Konsulternas inflytande medför risker då deras incitament kan ifrågasättas, i och med att de gynnas av den trend som skapats.

1.2 Frågeställningar

- Hur ser en svensk kommuns varumärkesarbete ut idag?
- Hur bör varumärkesarbetet se ut enligt teorierna inom place branding?

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva hur en svensk kommun arbetar med sitt varumärke och sedan jämföra arbetet med teorier inom place branding.

1.4 Disposition

1. INLEDNING

Kapitel 1 ger en bakgrund till vår studie och en presentation av vårt fallstudieobjekt. Här presenteras även problemdiskussion och syfte.

2. METOD

Kapitel 2 redogör för metodologiska val, tillvägagångssätt samt de teoretiska val vi gjort.

3. TEORI

Kapitel 3 beskriver teorier om traditionell branding, place branding, samt place branding i kommuner.

4. EMPIRI

Kapitel 4 utgörs av vår empiri, vilken har kategoriserats med hjälp av de valda teorierna.

5. ANALYS

Kapitel 5 presenterar analysen, där vi kopplar samman teorierna med våra empiriska iakttagelser.

6. SLUTSATS

Kapitel 6 är en avslutande del där slutsatser presenteras, här ges även författarnas egna reflektioner.

Kapitel 2

Metod

I metodkapitlet beskriver och motiverar vi våra tillvägagångssätt, samt diskuterar de övervägandena vi gjort kring val av metod och teorier. Vidare följer en beskrivning av hur insamling och hantering av empiriskt material har gått till, samt reflektioner kring möjliga svagheter vid förfarandet.

2.1 Metodologiska överväganden

2.1.1 Val av metod

Inom företagsekonomisk forskning görs en distinktion mellan kvalitativ och kvantitativ metod. De två metoderna skiljer sig genom forskningsstrategier, kunskapssyn och ontologiska ståndpunkter. Med hänsyn till vårt syfte har vi valt en kvalitativ forskningsstrategi, som till skillnad från kvantitativ metod betonar ord och inte kvantifiering av de data som samlas in och analyseras. Metoden har sin styrka i att den möjliggör skapandet av en helhetsbild, något Holme och Solvang (1997) kallar för systemperspektivet. Då ett varumärkes betydelse för ökad tillväxt inom kommuner är svårt att mäta på grund av bland annat kausalitetsprincipen, anser vi att kvalitativ metod är bäst lämpad. (Bryman & Bell 2005)

Valet av kvalitativ metod ger oss även större frihet att själva tolka vårt material och därigenom bilda oss en egen uppfattning, med hjälp av den insamlade informationen. Ytterligare motivering till vårt val är att den kvalitativa forskningsstrategin tillåter oss att komma nära forskningsobjektet. (Holme & Solvang 1997)

”Om vi ska kunna förstå den situation som individer, grupper eller organisationer befinner sig i så måste vi försöka komma dem in på livet.” (Lofland (1971) i Holme & Solvang 1997)

2.1.2 Val av undersökningsform

Då fokus i uppsatsen ligger på place branding, som är ett samtida fenomen, har vi valt fallstudien som forskningsstrategi. Fallstudier förknippas ofta med kvalitativ forskning och innebär att forskaren använder en viss plats eller organisation för att belysa ämnet.

Valet av Kalmar kommun som fallstudie begrundas i att kommunen, enligt teorierna om place branding, befinner sig i en intressant fas med utmaningar och möjligheter gällande sitt varumärke. Enligt Bryman och Bell (2005) är jämförelser mellan två eller flera fall att föredra, då detta är bättre lämpat för att göra generaliseringar. Det är även en av de vanligaste invändningarna mot fallstudier som kvalitativ forskningsmetod. På grund av tidsbegränsningar i vårt arbete har vi dock valt endast ett fall för vår studie och vi anser trots nackdelarna att fallstudie som undersökningsform lämpar sig bäst utifrån uppsatsens syfte.

2.1.3 Forskningsansats

De vanligaste forskningsansatserna för att beskriva förhållandet mellan teori och empiri är de induktiva och deduktiva metoderna. Deduktiv metod tar fasta i relevanta teorier för ämnet. Forskaren härleder sedan hypoteser utifrån dessa teorier, som granskas med hjälp av empiriska undersökningar. I den induktiva metoden är teorin istället resultatet av forskningsansatsen och forskaren drar här generaliserbara slutsatser med hjälp av observationer och resultat. (Bryman & Bell 2005)

Vi har valt en deduktiv forskningsansats för denna uppsats. Uppsatsen utgår från befintliga teorier för place branding och varumärkesuppbyggande, som sedan prövas mot insamlat empiriskt material. Vårt val grundar sig i syftet med uppsatsen, som är att jämföra valda teorier med den observerade verkligheten för fallet Kalmar kommun.

2.2 Empiriskt material – insamling och hantering

2.2.1 Kvalitativ intervjuform

Empirin i uppsatsen utgörs av kvalitativa intervjuer. Den kvalitativa intervjuformen kännetecknas av en hög grad av flexibilitet och önskvärt är att fokus ligger på intervjupersonens egna uppfattningar. I motsats till den kvantitativa intervjuformen är det en fördel att här låta intervjuobjektet själv styra riktning. På så sätt får forskaren en insikt om vilka områden intervjuobjektet finner mest väsentliga. Ämnets komplexitet bidrog till valet av

den kvalitativa intervjuformen, då denna ofta ger mer fylliga och detaljerade svar än den kvantitativa formen. En kvalitativ intervjuform ger även möjlighet att intervjua ett objekt vid flertalet tillfällen, vilket underlättar vid ytterligare följdfrågor. (Bryman & Bell 2005)

En kvalitativ intervju kan ha olika grader av struktur. Vi har valt vad Bryman och Bell (2005) kallar för ostrukturerad intervjuform. Målet är att intervjupersonen får svara fritt utifrån öppna frågor och att man som intervjuare endast använder sig av lösa minnesanteckningar. Utöver ett antal på förhand utvalda teman, styrs intervjun endast vid tillfällen då följdfrågor anses aktuella. Även här bidrog ämnets komplexitet i valet, då vi strävade efter intervjuobjektens egna åsikter och synsätt. (Bryman & Bell 2005). För att nå vårt mål om att fånga intervjuobjektens unika synpunkter kring ämnet, ställde vi öppna frågor med utrymme för tolkningar och fler åsikter. (Jacobsen 1993)

Intervjuerna utfördes som personliga möten, på intervjuobjektens arbetsplats. Detta för att skapa känslan av trygghet och förtroende hos respondenterna. Hela uppsatsgruppen deltog under samtliga intervjuer, där alla tre hade en lika aktiv roll. Detta för att få bredd i följdfrågorna samt olika perspektiv på intervjuernas utfall. För att underlätta bearbetningen av intervjumaterialet fördes anteckningar, samt inspelning av alla intervjuer.

2.2.2 Urval intervjuobjekt

Jan Sturesson, *delägare i Öhrlings PricewaterhouseCoopers (PWC) och globalt ansvarig för projektet "Cities of the future"*

Jan Sturessons namn dyker ofta upp i samband med place branding. Projektet "Cities of the future" är ett strategiskt utvecklingsprojekt med fokus på varumärkesbyggande och tillväxt i städer över hela världen. Genom detta arbetet besitter han stor praktisk erfarenhet gällande strategiska frågor inom place branding.

Per Ekman, *VD Geobrand/Tendensor AB*

Tendensor AB har specialiserat sig på place branding och platsers attraktionskraft. Fokus ligger på kommuner, regioner och länder och företaget har de senaste åren haft uppmärksammade projekt över hela Sverige.

Johan Persson, *kommunstyrelsens ordförande i Kalmar kommun*

Under sina tre år som ordförande i kommunstyrelsen har Johan Persson följt utvecklingen av Kalmar kommun och deltagit vid framtagandet av kommunens visioner och mål för

framtiden. Genom sin post representerar han en stor informationskälla rörande de politiska beslut som påverkar Kalmar kommuns varumärkesarbete.

Åke Andersson, VD Destination Kalmar AB

Destination Kalmar AB ansvarar för marknadsföringen av Kalmar kommun som turistmål och är helägt av Kalmar Kommunbolag AB. Företaget har även som uppgift att i samarbete med näringslivet utveckla Kalmars profil som besöksmål. Åke Andersson har genom sitt arbete praktisk erfarenhet av marknadsföringen av Kalmar kommun.

På grund av uppsatsens frågeställningar och syfte ansåg vi dock att vårt urval var bäst lämpade för studien, då processen med varumärkesarbetet enligt teorier startar hos ledningen.

2.3 Reliabilitet och validitet

Vid bedömning av företagsekonomisk forskning är kriterierna reliabilitet och validitet anpassade till studier av kvalitativ art. LeCompte och Goetz (1982) skiljer mellan extern och intern reliabilitet, där extern reliabilitet definieras som måttet på den utsträckning i vilken undersökningen kan replikeras, det vill säga upprepas. Inom kvalitativ forskning är detta kriterium ofta problematiskt, då det i efterhand är svårt att återskapa de sociala betingelser och den miljö som rådde under tidigare studie. Då våra intervjuer var utformade med syfte att få respondenternas personliga synpunkter och åsikter i ämnet, blir den externa reliabiliteten svår att uppskatta, då dessa synpunkter kan förändras med tiden. För att underlätta eventuella framtida upprepningar av denna studie har vi dock noggrant beskrivit vårt tillvägagångssätt. Den interna reliabiliteten berör de tolkningskriterier studiens forskare använder vid tolkningen av det empiriska materialet. För att öka den interna reliabiliteten har vi inom gruppen fört diskussioner efter samtliga intervjuer och en gemensam tolkning har således kunnat växa fram. (Bryman & Bell 2005)

LeCompte och Goetz (1982) beskriver den interna validiteten som överensstämmelsen mellan de teoretiska idéer forskaren utvecklar och de observationer denne gör. Då vår empiri bygger på intervjuer där frågorna utformats med utgångspunkt i valda teorier, har vi kunnat säkerställa en tillfredställande grad av intern validitet. Extern validitet beskriver hur generaliserbara resultaten från en studie är. Inom fallstudieforskningen framförs ofta kritik mot att låta endast ett fall vara representativt, då det är problematiskt att tillämpa resultaten på andra fall. Vårt val att använda endast ett fall i vår studie kan vara en svaghet vid generaliseringar. (Bryman & Bell 2005)

2.4 Teoretiska val och källkritik

Vi har i vår studie använt oss av teorier både för traditionellt varumärkesbyggande samt place branding. För att förstå arbetets uppbyggnad, ingår även teorier för organisation och struktur inom vårt teoretiska ramverk.

Boken "*Kommunen som varumärke*" (Spjuth 2006), som används i studiens teoretiska ramverk vid place branding av kommuner, är ej av teoretisk forskningsvetenskaplig karaktär. Inte heller Per Ekman eller Jan Sturessons teorier kan anses vara akademisk forskning. Vi har trots detta valt att använda ovannämna personers teorier som en del av vårt teoretiska ramverk. Valet grundar sig i bristen på akademisk forskning inom området för place branding av kommuner, vilket problematiserats i inledningen.

I uppsatsen har information hämtats från flertalet internetkällor. Källkritiken som traditionellt framförs mot Internet är tidsaspekten och risken för bristande uppdateringar. Vi har därför angivit datum för informationsinsamlandet vid samtliga referenser. (Leth & Thurén 2000)

Kapitel 3

Teori

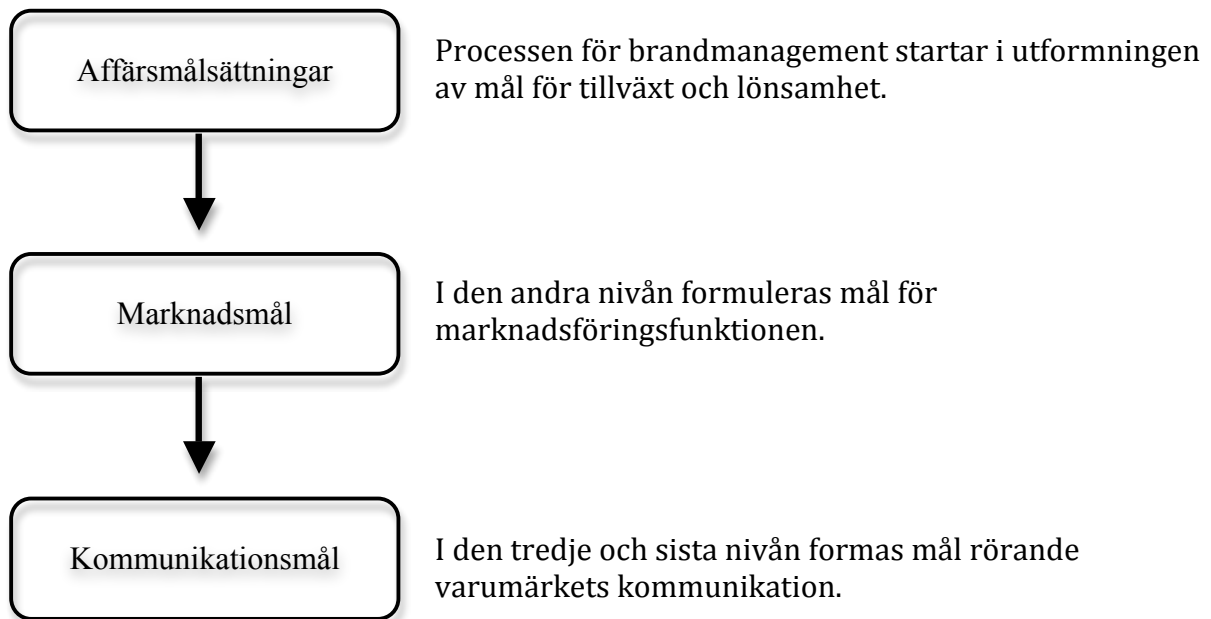
I teorikapitlet presenterar vi de teorier och modeller vi har valt som grund för vårt analysarbete. I första delen, branding, presenteras teorier inom traditionellt varumärkesarbete. Del två, place branding beskriver varumärkesarbetet för platser, och del tre när platsen är en kommun.

3.1 Branding

Armstrong och Kotler (2005) definierar ett varumärke som ett namn, en term, symbol, design eller en kombination av dessa, vilka identifierar den produkt eller service som erbjuds konsumenten. Från konsumentens perspektiv blir varumärket en viktig del av produkten då det ger en värdeökning (Cova 1996). Enligt Nilson (1999) är ett starkt varumärke ett kostnadseffektivt marknadsföringsverktyg. Det är därför viktigt att värdeladda sitt varumärke, genom ett aktivt och kontinuerligt arbete. För att arbetet ska vara möjligt måste produkten i fråga inneha komponenterna; identitet, profil och image (Aaker 1996). Kavaratzis och Ashworth (2005) menar att de tre mer representerar olika perspektiv av samma egenskaper, än tre skilda komponenter. För att skilja de tre begreppen åt kan identiteten beskrivas som produktens djupare karaktärsdrag. Dess profil är de aspekter av identiteten man väljer att förmedlar utåt, med mål att påverka den bild målgruppen har av produkten, det vill säga produktens image. (Larsson 1997)

Ett flertal akademiska rapporter visar på att en organisations eller produkts marknadsposition har betydelse för dess lönsamhet (Nilson 1999). Detta, i kombination med att omgivningen förändras allt snabbare, ställer höga krav på marknadsförare och det blir allt viktigare att kunna anpassa sin varumärkesstrategi till den föränderliga omgivningen (Armstrong & Kotler 2005). Det ställs således stora krav på differentiering

gentemot konkurrenterna i marknadsmiljön. Därför, anser Nilson (1999), är processen för brandmanagement viktig för att skapa preferens hos målgruppen. Brandmanagement-processen delar han in i tre olika nivåer, med specifika målsättningar (figur 1). Dessa målsättningar bör harmoniera, för att processen ska bli framgångsrik och leda till en positiv image.



Figur 1: Managementprocessen, egen illustration (Figur 4.2 ur Nilson, 1999:40)

Det som kommuniceras ut i den tredje nivån är den profil organisationen eller produkten vill förmedla. För att varumärket ska vara konkurrenskraftigt måste profilen differentieras, det vill säga, den måste innehålla distinkta fördelar för att kunna positionera sig gentemot konkurrenterna. Ett medvetet arbete gällande *hur många* och *vilka* fördelar som ska förmedlas, är viktigt för att uppnå en unik position. Det är en förutsättning att de fördelar organisationen väljer att positionera sig genom överrensstämmer med organisationens faktiska identitet, för att varumärket ska bli långsiktigt starkt och hållbart. (Armstrong & Kotler 2005)

3.2 Place branding – när produkten är en plats

All form av varumärkesbyggande handlar i grund och botten om att skapa mervärde för produkten (Cova 1996). Branding är således den process där de attribut som tros ge störst mervärde till produkten väljs ut, för att sedan skapa associationer hos konsumenten (Knox & Bickerton 2003). Place branding är varumärkesteorier specialiserade för platser, och är ett samlingsnamn för nation branding, region branding, destination branding och city branding (www.wikipedia.org). Kavaratzis och Ashworth (2005) anser att platser på lik linje med produkter innehar både identitet, profil och image, vilket gör att varumärkesbyggande av platser är möjligt. Platser kan således ses som "brandable products", så länge dess komplexitet och distinkta karaktär tas i akt. (Kavaratzis & Ashworth 2005)

Ett varumärke skapas, även för platser, ursprungligen i konsumentens uppfattning och är baserat på den information som finns om platsen, vilken i sin tur skapar en image. Den image som formas stämmer inte alltid överrens med platsens identitet, då den profil kommunen förmedlar kan ha intentioner att styra platsens image mot önskad riktning. Det faktum att en plats image även påverkas av människors attityd, värderingar och förväntningar gör det dock svårt att styra den. (Moilanen & Rainisto 2009) Det är därför viktigt att den profil som förmedlas är trovärdig och lättförståelig samt stämmer överens med verkligheten (Morgan et al 2004).

Till skillnad mot traditionell branding arbetar man vid place branding med en "produkt" där människor bor och lever. Ytterligare en skillnad är att man vid place branding styrs av politiska beslut, vilka kan förändras vid ett eventuellt maktskifte. Då en plats hela tiden förändras och utvecklas bör även dess profil göra det. Åtminstone bör det finnas en viss grad av flexibilitet som tillåter kontinuerlig förändring. (Moilanen & Rainisto 2009) För att kommunicera ut sin identitet och profil finns flera verktyg att tillgå. Vanligt är att en slogan skapas för platsen (Morgan et al 2004). Kavaratzis och Ashworth (2005) menar dock att det existerar ett samtycke inom litteraturen att ett varumärke är mer än bara identifieringen av namnet på produkten. De menar att inte heller en slogan för platsen får misstas som själva varumärket. Slogan, logos, evenemang och tillställningar kan fungera som instrument inom place branding. Detta är bra verktyg att använda men viktigt att tänka på är att verktygen i sig inte är en strategi. (Morgan et al 2004)

Moilanen och Rainisto (2009) anser att arbetet bör utvecklas och koordineras i flera olika riktningar, då varumärket för platsen ska anpassas mot ett stort antal områden, till exempel turism, teknologi och näringsliv. Kavartzis och Ashworth (2005) uttrycker det som att; "Staden är simultant en plats för boende och en plats för arbete för de människor som lever där, en destination för människor som besöker den (eller planerar att göra det), och en plats med möjligheter för människor som investerar i den. Kan vi då utveckla olika varumärken för var och en av dessa målgrupper? Praktiken visar att vi kan" (Kavaratzis & Ashworth 2005 s512). Moilanen och Rainisto (2009) menar dock att det faktum att marknadsföringen av varumärket sker mot flera målgrupper samtidigt kan resultera i konflikter. Dock anser de att ett starkt varumärke för en plats bör ses som en investering för framtiden då lyckad place branding kan resultera i flera positiva påföljder:

- Ökar attraktiviteten för företag och investerare
- Gynnar turistnäringen
- Förhöjer allmänhetens diplomati
- Stödjer exportmarknaden
- Ökar känslan av identitet och självförtroende hos invånarna

3.3 När platsen är en kommun

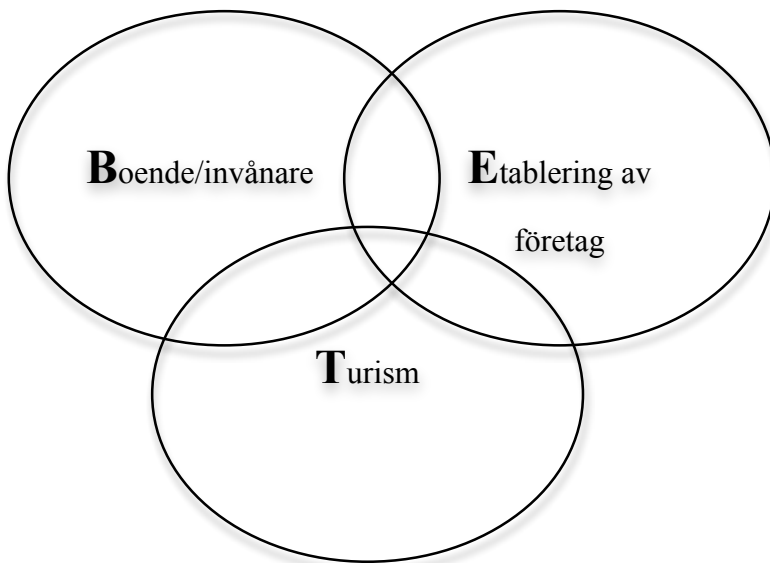
Enligt Spjuth (2006) bidrar invånare genom skattebetalning, etablering av företag ger nya arbetsplatser, och turister spenderar pengar i kommunen bland annat på övernattnig, mat och shopping. För att kommunen ska framstå som attraktiv för dessa målgrupper, måste den skapa och kommunicera en unik och tydlig bild av sig själv – ett starkt varumärke. (Spjuth 2006) Även Ekman (2009) anser att invånare och nya inflyttade är en av de viktigaste tillväxtfaktorerna för kommuner, då de utöver skattebetalning även bidrar med humankapital i form kunskap. Han anser att en kommuns förmåga att skapa arbetstillfällen för de med högre utbildning är en förutsättning för tillväxt på lång sikt. Kommunen bör arbeta mot att skapa en kreativ miljö inom näringslivet för att attrahera denna målgrupp, och således öka det totala

humankapitalet. En nyckelfaktor här är kommunens förmåga att knyta samman arbetsmarknader över större regioner. (Ekman 2009, Sturesson 2009) Ett varumärke som signalerar innovation och goda etablerings- och tillväxtmöjligheter lockar, enligt Ekman (2009) till nyföretagande, vilket i sin tur bidrar till kommunens totala tillväxt.

3.3.1 Arbetsprocessen

Enligt Ekman (2009) bör varumärkesarbetet starta med frågan; *vad vill vi?* För att besvara frågan menar han att de existerande förutsättningarna måste identifieras och sedan tolkas kreativt. Spjuth (2006) uttrycker det som att arbetet startar med att hitta de unika kvaliteter kommunen har, dess identitet; *det vill säga vad den faktiskt är*. Detta arbete bör, enligt Spjuth (2006), resultera i ett, vad hon kallar, varumärkeslöfte. Löftet representerar vad kommunen har att erbjuda sina målgrupper som är unikt och särskiljer sig från konkurrenternas erbjudanden. Det är med varumärkeslöftet som grund kommunens profil skapas. Spjuth (2006) uttrycker att profilen därefter måste förmedlas ut till målgrupperna på ett tydligt och trovärdigt sätt. Hon menar att en viktig faktor för att få en önskad reaktion hos målgruppen är att profilen harmonierar med kommunens identitet. Även Ekman (2009) påpekar betydelsen av att profilen stämmer överens med identiteten, och uttrycker det som att place branding handlar både om att *göra* och att *kommunicera*. Den image kommunen har är svår att styra då den representerar de uppfattningar målgrupperna har om kommunen. På grund av detta är ett medvetet arbete kring kommunens identitet och profil viktigt för att ett starkt varumärke ska kunna växa fram (Spjuth 2006). Enligt Spjuth (2006) innebär ett starkt varumärke att målgrupperna får positiva associationer till kommunen. Om kommunen lyckas skapa denna önskvärda image hävdar Spjuth (2006) att uppställda tillväxtmål för inflyttning, etablering av företag och turism lättare kan nås.

Enligt Ekman (2009) är ett helhetsperspektiv mellan just inflyttning, nyetableringar och turism det som bör utgöra plattformen för varumärkesarbetet (*Figur 2*). Han menar att kommuner bör arbeta aktivt med att finna en balans mellan förmågan att attrahera företagsamhet och nyetableringar, boende och turister.

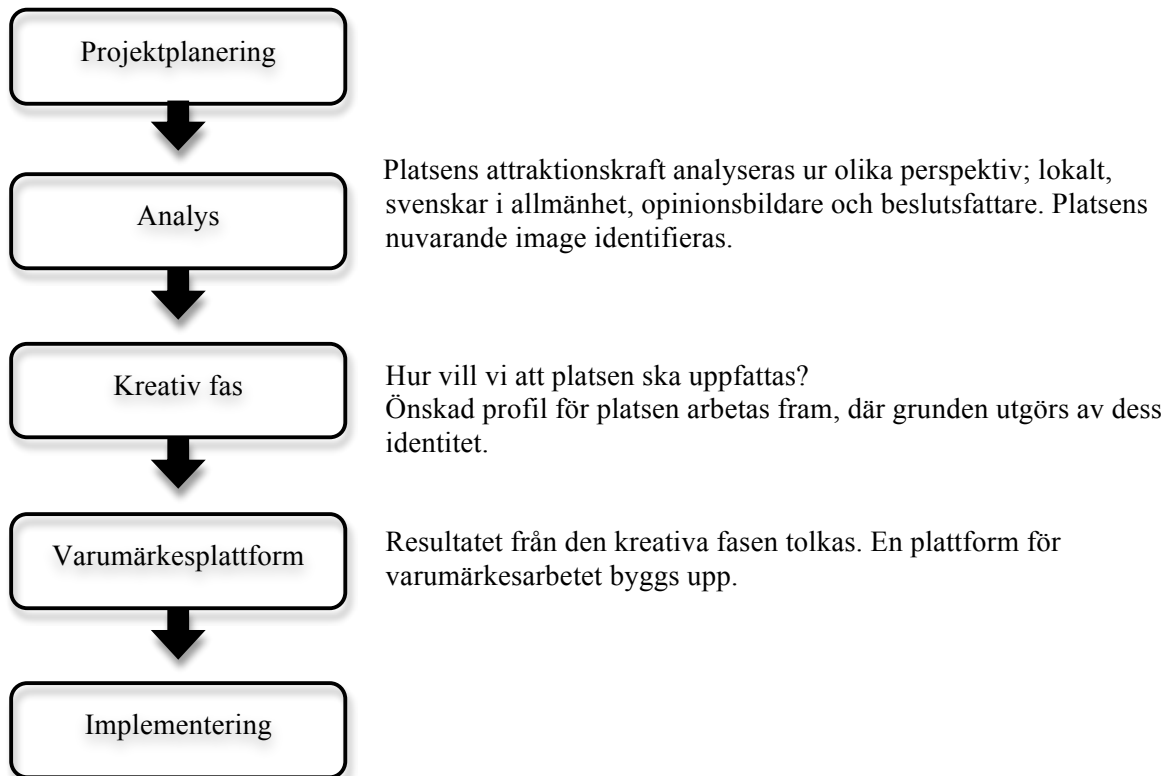


Figur 2: Egen illustration baserad på intervju med Per Ekman 091123

Kommunen bör identifiera de unika attributen och egenskaperna för platsen, ur samtliga tre synvinklar. Det kan dock vara svårt att hitta en minsta gemensam nämnare som knyter ihop de tre perspektiven, då vissa saker endast är attraktiva ur en av aspekterna. För att på bästa sätt få fram sina unika attribut ur samtliga tre aspekter bör kommunen föra ett samarbete med både näringsliv och akademien (Ekman 2009). Sturesson (2009) menar att kommuner i detta arbete måste se till de faktiska förutsättningarna grundade i platsens kulturella arv. Han hävdar även att kommunen i sin process att identifiera unika attribut måste ta utgångspunkt i samtliga tre tidsformer; imperfekt, presens och futurum. För att bygga ett starkt varumärke bör kommunen alltså se till dels historiska företeelser men även dagens hjältar och företag. (Sturesson 2009)

Både Spjuth (2006) och Ekman (2009) anser att processen för en kommuns varumärkesbyggande bör bestå av flera skilda faser. Processen kan dock se olika ut i olika kommuner då förutsättningarna varierar från fall till fall. Fasernas innehåll och uppbyggnad påverkas både av om kommunen väljer att anlita konsulter eller inte, men även det faktum att organisationer färgas av sin kultur och sina aktörer. (Ekman 2009) Processen bör, enligt Spjuth (2006) starta med utformandet av en kommunikationsplattform. Plattformen ska representera en handlingsplan som beskriver nuläget, önskat framtida läge samt vägen dit. Här definieras därmed målet och

den tilltänkta strategin för att effektivt kommunicera ut sitt budskap till målgrupperna. Även Ekman (2009) menar att kommunen bör utgå från en bestämd plattform, vilken tas fram med hjälp av de tre perspektiven som nämnts tidigare. Han beskriver plattformen som en av faserna i processen för varumärkesbyggande (Figur 3).



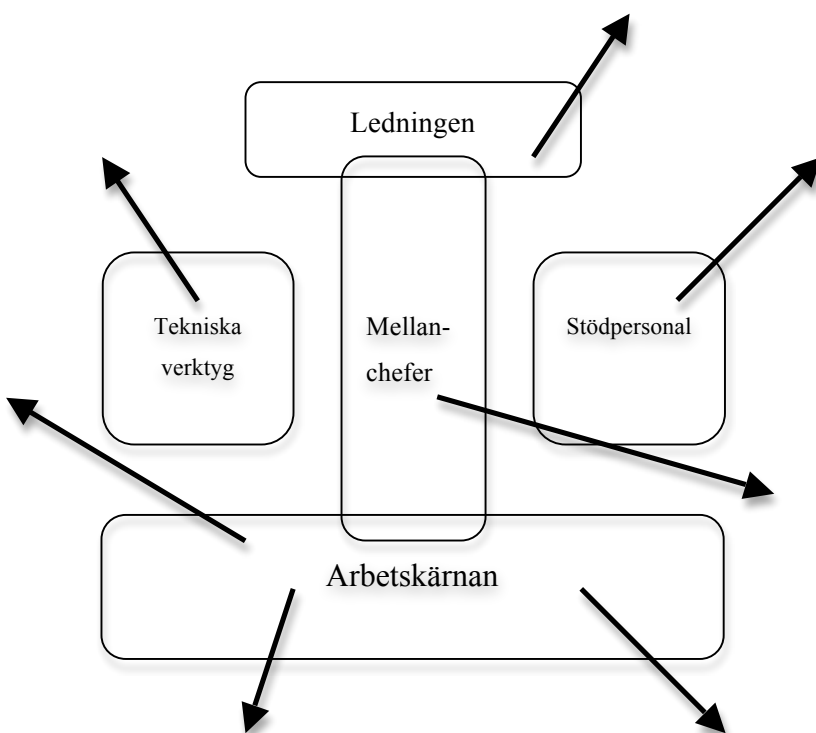
Figur 3: Exempel på en arbetsprocess vid varumärkesbyggande för en kommun, egen illustration baserad på intervju med Per Ekman 091123

Trots att det praktiska arbetet kan skilja sig åt, vad gäller innehållet i processens olika faser, föreligger en enighet om att arbetet bör genomföras i projektform. Det måste finnas ett gemensamt mål som tydligt kommuniceras ut både i den interna organisationen, men även till målgrupperna. (Ekman 2009, Spjuth 2006, Sturesson 2009) Förmågan att kommunicera ut sitt budskap är speciellt viktigt då invånare, företag och intressenter är en naturlig del av kommunens varumärke (Spjuth 2006). Sturesson (2009) uttrycker det som att arbetsprocessen måste präglas av "passion,

mission, vision” (Sturesson 091123) om kommunen ska lyckas med sitt varumärkesbyggande.

3.3.2 Struktur och organisering

Organisationers struktur påverkar hur de olika delarna samverkar inom organisationen (Besanko et al 2007) och får således betydelse vid implementeringen av strategier (Mintzberg et al 2003). Då kommuner är organisationer vars verksamhet styrs av en politisk ledning, har de, vad Mintzberg et al (2003) kallar för, en politisk organisationsstruktur. En politisk organisationsstruktur präglas i regel av instabilitet, då de olika delarna inom organisationen ofta drar åt olika håll (*Figur 4*) (Mintzberg 2003). Det är, enligt Spjuth (2006), därför extra viktigt med kommunikation och information inom kommunen, gällande de strategiska beslut som fattas för varumärkesbyggandet.



Figur 4: Politisk organisationsstruktur, egen illustration (källa Mintzberg)

Utmaningen för alla organisationer är enligt Ouchi (1979) att skapa samverkan mellan organisationens olika delar, för att därmed uppnå koordination och engagemang. Spjuth (2006) menar att största möjliga enighet över partigränserna därför bör eftersträvas vid

framtagandet av kommunens strategi i sitt varumärkesbyggande. Hon uttrycker att den politiska viljan sedan måste förmedlas till tjänstemännen, då dessa ansvarar för att rätt kompetens är på rätt plats, för ett effektivt genomförande av strategin. Varumärkesbyggandet är således beroende av förankring och engagemang inom hela organisationen. (Spjuth 2006) Att "rätt saker" görs på "rätt sätt", ses ofta som ett mått på hur lyckat valet av organisationsstruktur är. Strukturen bestämmer både hur arbetet fördelas samt hur informationsflödet och beslutsfattandet ser ut och bör därför anpassas efter den strategi kommunen väljer (Besanko et al 2007). Chandler uttrycker det som att "strukturen följer strategin" (Besanko et al 2007 s 511). Utvecklingen av teorierna inom organisationsstrukturering har på senare tid rört sig mer och mer i riktning av ett konfigurationssynsätt. Med detta menas att strukturen utformas med grund i organisationens unika förutsättningar, vilka varierar från en organisation till en annan. Det finns alltså inte ett universellt rätt sätt att strukturera organisationer. (Mintzberg 2003)

3.4 Sammanfattning

Grunden till allt varumärkesarbete är att ett starkt varumärke är värdeskapande. För kommuner med mål att skapa tillväxt, är således arbetet med att värdeladda sitt varumärke viktigt. I dagens snabbt föränderliga marknadsmiljö, ställs allt högre krav på differentiering. Speciellt framträdande är detta för kommuner, som har många och komplexa målgrupper, något som leder till att dess image blir extra svår att styra. Då image är svår att styra är det därför viktigt att den profil som förmedlas är lättförståelig och harmonierar med kommunens identitet. Teorierna överensstämmer om att varumärkesarbetet bör följa en tydlig strategi och att den struktur som ligger till grund för arbetet bör anpassas för att främja kommunikation och samverkan. Att göra "rätt saker" anses inte vara tillräckligt, då dessa även måste göras på "rätt sätt". Dock finns det ingen universell strategi och struktur som passar alla kommuner, det finns alltså inget "recept" på ett lyckat varumärkesarbete. För att en kommun ska uppnå sitt mål om ökad tillväxt på ett effektivt sätt, krävs både en handlingsplan och ett fungerande redskap för denna, det vill säga en väl vald struktur.

Kapitel 4

Empiri

I detta kapitel presenterar vi resultaten från de empiriska undersökningarna vi har genomfört i form av intervjuer med representanter från Kalmar kommun. Kapitlet är indelat i två delar, där första delen beskriver hur Kalmar kommuns varumärkesarbete ser ut idag. Andra delen går sedan närmre in på den struktur arbetet har.

4.1 Fallet Kalmar kommun

Kommunfullmäktige i Kalmar kommun beslutade i och med valet 2006 att man genom hållbar tillväxt skall öka från 63 000 till 70 000 invånare innan år 2014. För att nå slutmålet satte man även upp delmål; invånarantalet ska öka med 1000 medborgare per år och 500 nya bostäder samt 500 nya arbetstillfällen skall skapas varje år. (www.kalmar.se) De visioner och mål som Kalmar kommun ställt upp gällande befolkningsökning och arbetstillfällen ska fungera som en färdriktning i arbetet. Kommunen arbetar idag aktivt med sitt varumärke för att nå dessa mål och öka sin tillväxt. (Johan Persson, kommunstyrelsens ordförande) Statistiken visar dock att utfallet inte blivit som önskat. Enligt SCB hade Kalmar kommun endast haft en ökning på 372 invånare mellan 2006 och 2008, och prognosen är därför låg för att nå den framtagna visionen om ökat invånarantal (www.kalmar.se).

I och med regeringens beslut år 2008, om en sammanslagning av Kalmar högskolan och Växjö Universitet finns det en förhoppning om att samarbetet ska öka kvaliteten och attraktionskraften hos såväl utbildningarna som forskningen på de båda lärosätena (www.nyttuniversitet.se). Vid sammanslagningen den 1 januari 2010 byter lärosätena namn till Linnéuniversitetet, vilket till en början kommer ha cirka 31 000 studenter

(<http://lnu.se/>). Universitetssamarbetet är även en möjlighet för Kalmar kommun att stärka sitt varumärke, då region och arbetsmarknad växer vilket kan förändra människors föreställningar och sydöstra Sverige (Ekman 2009).

4.2 Kalmars varumärkesarbete idag

Kalmar kommuns identitet grundade sig länge i dess bakgrund som industristad. I samband med den strukturomvandling Kalmar genomgick under 80-talet, hamnade kommunen i något av en identitetskris. Flera stora industrier, så som Volvo, Bombardier och Nordchoklad lades ner och bilden av Kalmar blev då en sluten kommun med stora bekymmer. Detta skapade en negativ image för Kalmar hos såväl invånare men även utåt. Imagen kom dock att förändras 1997, då staden höll en stadsfest för att fira jubileet av Kalmarunionen. I och med stadsfesten tillsatte kommunen en projektorganisation som lyckades genomföra ett arrangemang som blev mycket uppskattat av besökarna. Uppfattningarna av Kalmar förändrades och det var under den här perioden kommunledningen fick upp ögonen för kommunens attraktionskraft som besöksmål. Detta blev grunden i sökandet efter en ny identitet och profil för kommunen, vilka skulle passa den nya uppfattning som skapats av Kalmar. I arbetet med att hitta en ny identitet och profil bildade kommunen Destination Kalmar AB, vilka fick i uppgift att ta fram en ny identitet som skulle bryta mot det gamla strukturtänkandet genom att sprida bilden av Kalmar som en attraktiv besöksort. (Johan Persson, kommunstyrelsens ordförande 091123)

Kalmar har idag en väldigt stark fokusering på besöksnäringen, vilken genererar cirka 3 miljarder i länet årligen, och inklusive handeln ytterligare 13-14 miljarder. Destination Kalmar AB jobbar idag målmedvetet med att styrka Kalmars profil som besöksdestination och den målgrupp man valt att fokusera på är vuxna utan barn (Åke Andersson, VD Destination Kalmar AB 091123) Genom kulturevenemang och aktiviteter kring Kalmar Slott försöker man knyta kommunens profil till dess historiska arv, som präglar dess identitet. Då stadens ålder är ett särskiljande drag i dess identitet är det något man valt att ta fast på i sin profil mot besökare. Även Kalmar kommuns slogan – "Alla Tiders Kalmar", ska syfta till dess kulturella historia, något kommunen ser som ett unikt attribut för orten. Ytterligare åtgärder för att höja Kalmars status som besöksmål är att man idag även försöker profilerar sig som sommarstad, detta genom bland annat en årlig stadsfest samt sommar-teater. Ordföranden anser att kommunen har lyckats bra

i detta arbete, då Kalmar idag exempelvis befinner sig i SJs reseguide över svenska sommarstäder. Något man, enligt ordföranden, lyckats med ett år tidigare än planerat. (Johan Persson, kommunstyrelsens ordförande 091123)

För 10 år sedan hade Kalmar nästan inga besökare på sommaren, då turisterna istället valde att åka till Öland. Idag har kommunen utvecklat ett samarbete med Öland och även Glasriket, för att på så vis kunna arbeta med ett större perspektiv. Samarbetet möjliggör även mer och bättre marknadsföring, då samtliga parter lägger 1,1 miljoner per år i en gemensam pott för detta ändamål. Samarbetet ses som en nödvändighet för att kunna attrahera målgrupperna tyskar, danska, holländare och norrmän, och på så sätt utvidga sin profil som besöksort ytterligare. Eventuell konkurrens mellan parterna anses inte vara något problem, då tanken är att Kalmar ska fungera som en motor, med hotell och övernattningar, beläget mitt emellan Glasriket och Öland. För att få ytterligare kraft och fokus gick Destination Kalmar AB år 2008 samman med Kalmarturism AB och Kalmar Slott AB. De gick även ihop med Statens fastighetsverk för att investera 80 miljoner, under 10 års tid, i Kalmar Slott. Slottet är ett starkt besöksmål och fungerar som Kalmars flaggskepp. (Åke Andersson, VD Destination Kalmar AB)

Då kommunen vill ha ett varumärke som inte bara attraherar sommarturister har även flertalet handelsetableringar gjorts. Genom det vill kommunen att dess profil ska attrahera fler besökare till Kalmar året runt. Handelsetableringarna bidrar även till att sprida bilden av ett Kalmar som växer, något kommunen jobbar aktivt med. Det förs även samarbete med näringslivet, där ett exempel är det kommunala företaget Kalmar Science Park AB. Företaget arbetar med inkubatorsverksamhet, med hjälp av ett 40-tal företag från orten, och har som syfte att främja etableringar av nya företag inom kommunen. Samarbetet är en satsning för att göra Kalmars profil attraktiv för de som vill starta nya företag samt företag som vill expandera. Utöver detta för kommunen även ett ständigt pågående arbete med mindre etableringar, då främst inom handelssektorn. (Johan Persson, kommunstyrelsens ordförande 091123)

"Max Hamburgare, jag menar, visst, det är ju ingen jätteetablering, men det är 50 jobb. Och 50 jobb är ändå 50 jobb. Vi jobbar hela tiden så, och vi har 8-10 sådana case hela tiden som vi jobbar med. Max har vi hållit på med i ett år."
– Johan Persson 091123

Kalmar kommun har under de senaste åren skapat cirka 1000 nya arbetstillfällen, med jobb inom både tjänstesektorn, finansiell service, kolsektorn, handeln, lantbruk och industri. Ordföranden menar att bredden på arbetsmarknaden gör att studenter kan stanna kvar i Kalmar efter avslutade studier. Dagens arbetsmarknadsregion består av Kalmar, Öland, Emmaboda, Mönsterås, Torsås, och Nybro. Det finns stora krav vad gäller utbudet på arbetsmarknaden och regionen anses idag vara för liten för att kunna tillfredsställa dessa. Det faktum att många lever i samboförhållanden ställer krav på att båda parter kan hitta kvalificerade arbeten inom regionen. Kommunens vision är att utöka arbetsmarknadsregionen genom att exempelvis införa snabbtåg till Växjö. Då kommunen arbetar aktivt med att öka sitt invånarantal är även bostadsproduktionen en viktig del. En större arbetsmarknadsregion kräver att Kalmar kan erbjuda boende, för att hålla kvar sina invånare i kommunen. Kommunledningen planerar därför att Kalmar ska expandera genom att bygga fler attraktiva och centrala bostäder. Detta är något kommunen hoppas ska attrahera nya invånare och ge en positiv bild av Kalmar.

En viktig del av Kalmar kommuns varumärke är fotbollslaget Kalmar FF. I och med den nationella bevakning Kalmar FF får i media, har fotbollslaget allt mer blivit något människor associerar med staden. Lagets allsvenska guld år 2008 förstärkte ytterligare dess betydelse för varumärket, något kommunen försöker ta till vara på. (Kommunstyrelsens ordförande 091123) Kommunen har bland annat ett avtal med klubben där spelare och ledare deltar i olika kommunala arrangemang, i utbyte mot att kommunen sponsrar klubben ekonomiskt. Utbytet ses som en form av marknadsföring som riktar sig till de egna invånarna. (www.kalmar.se)

Kommunstyrelsens ordförande är medveten om att allt fler kommuner idag arbetar aktivt med sitt varumärke, och att konkurrensen är hård. Kommunen försöker därför arbeta med långsiktiga visioner, för att tillsammans med näringslivet sätta nya mål för kommande år. Kommunstyrelsen och näringslivet har, enligt kommunstyrelsens ordförande, idag ungefär samma verklighetsbild av Kalmar, något man även lyckas kommunicera utåt. Den profil kommunen vill kommunicera är att Kalmar är en vacker och trevlig ort som expanderar och tänker framåt. Kommunstyrelsens ordförande anser att kommunen lyckats bra i sitt arbete och att man idag ger signaler av att det har hänt mycket de senaste åren. Kommunen har gått från en bild av nedläggningar till en mer positiv bild, handeln har utvecklats och Kalmar har blivit en riktig sommarstad.

Kommunen lyckas, enligt ordföranden, bra i sitt arbete att förmedla sitt varumärke och han anser även att den profil Kalmar har stämmer överens med verkligheten.

”Vi marknadsför väldigt hårt att vi har lägre arbetslöshet än alla våra jämförelsekommuner (...) att det går bra för Kalmar, att det är en attraktiv ort, att vi har fantastiska boendemiljöer, att vi har en bred arbetsmarknad, att det är vackert, alltså vårt centrum, trivsamt, att det händer mycket.” – Johan Persson 091123

4.3 Struktur och organisering av varumärkesarbetet

Marknadsföringen av kommunen har tidigare varit mer splittrad än den är idag. Tidigare var upplägget att Destination Kalmar AB marknadsförde sitt område, Infoenheten sitt, och så vidare, men genom att föra ihop resurserna orkar idag kommunen nå ut med sitt varumärke. (Johan Persson, kommunstyrelsens ordförande 091123) Även om resurserna förts samman är dock ansvarsområdena fortfarande skilda. Destination Kalmar AB ansvarar för Kalmars profilering som besöksort. Företaget är helägt av kommunen, men har även ett tätt samarbete med näringslivet, där bland annat 58 företagspartners årligen går in med ca 2 miljoner i företaget.

Marknadsföringen mot företag faller utanför ramarna för Destination Kalmar ABs arbete, då det ansvaret helt ligger hos Näringslivsenheten. (Åke Andersson, VD Destination Kalmar AB 091123) För att få arbetet att samverka mellan de olika enheterna hålls en kontinuerlig dialog, och för att ytterligare främja samverkan är Johan Persson, förutom ordförande i kommunstyrelsen, även ordförande i Destination Kalmar AB (Johan Persson, kommunstyrelsens ordförande 091123). VDn för Destination Kalmar AB anser att kommunikationen enheterna emellan inte är något problem och uttrycker det som:

”Man vet ju hela tiden om varandra, staden är ju inte större än att man vet om varandra. Så sitter ju Johan Persson här som ordförande hos oss på Destination Kalmar, och då blir det ju att han ser ju övergripande till alla, både förvaltningar och bolag på ett annat sätt.”
- Åke Andersson 091123

Kapitel 5

Analys

I analysen avser vi att jämföra våra empiriska undersökningar med den teoretiska referensram som tidigare presenterats.

5.1 Kalmars varumärkesarbete idag

Place branding är en ökande trend i dagens stadigt mer globaliserade samhälle. Speciellt viktigt är arbetet för mindre städer och kommuner vilka lätt kan hamna i storstädernas skugga, då dessa lockar med bland annat en bredare arbetsmarknad. (Ekman 2009, Sturesson 2009) För att en mindre svensk kommun ska kunna vara konkurrenskraftiga är det, enligt teorierna för place branding, av betydelse att jobba aktivt och målmedvetet med att skapa tillväxt inom kommunen. Tillväxt inom kommuner skapas bland annat genom att attrahera och tillfredsställa målgrupperna turister, företag och invånare/boende. (Spjuth 2006) Kalmar kommun är, enligt våra empiriska undersökningar, en av de kommuner som aktivt jobbar med sitt varumärke, för att på så vis skapa en värdeökning för platsen (Cova 1996).

Kommunens arbete startade i samband med de utmaningar man stod inför då en identitetskris uppstod i mitten på 90-talet. I Kalmars fall var det en tillfällighet att en ny image uppstod för orten. I och med den stadsfest som anordnades 1997 förändrades besökarnas uppfattning och bild av platsen. Allt fler började se kommunens attraktionskraft som besöksmål och således formades en ny image för kommunen. Kommunen försökte ta till vara på den nya image som växt fram, genom att forma en ny profil. Kommunen agerade här i enlighet med de teorier som framhäver betydelsen av att man är flexibel i arbetet med sin profil, för att denna ska kunna utvecklas i takt med förändringar i omvärlden. I dagens ständigt föränderliga omgivning underlättar

flexibiliteten skapandet av harmoni mellan platsens identitet, profil och image. (Armstrong & Kotler 2005, Moilanen & Rainisto 2009)

Varumärkesarbetet börjar, enligt teorierna inom place branding, med att definiera platsens identitet (Spjuth 2006). I utarbetandet av en profil är det sedan de unika attributen i platsens identitet som bör utgöra grunden (Larsson 1997). Kalmar kommun har i sitt varumärkesarbete framför allt valt att lyfta fram sitt historiska arv som det unika och särskiljande gentemot konkurrerande kommuner. Även här anser vi att kommunen har agerat i enlighet med teorierna (Knox & Bickerton 2003). Kommunen har i sin profilering som besöksort valt målgruppen vuxna utan barn. Dess slogan, "Alla Tiders Kalmar", syftar till de attribut man valt som grund för profilen, och avser att skapa associationer till det historiska kulturarvet, med Kalmar Slott som flaggskepp. Enligt teorierna är slogans ett bra verktyg inom place branding, och används ofta vid marknadsföring av platser (Morgan et al 2004). Dock ska slogans och logos inte misstas för en strategi och inte heller för att vara ett varumärke i sig (Kavaratzis & Ashworth 2005). Våra empiriska undersökningar visar dock att Kalmar arbetar inom flera olika områden i sitt varumärkesarbete och endast använder sin slogan som ett redskap i sin marknadsföring. Kommunen använder även evenemang och tillställningar i sin profilering mot turister, vilket också framhävs av teorierna som ett bra redskap inom place branding (Morgan et al 2004). Vi anser att Kalmar kommun genom detta särskiljer sin profil som besöksmål ytterligare, då man arbetar för att målgruppen även ska uppfatta Kalmar som en attraktiv sommarstad.

Enligt teorierna bör varumärkesarbetet koordineras i flera olika riktningar, då en plats har mer än bara en målgrupp (Kavaratzis & Ashworth 2005, Moilanen & Rainisto 2009). Då platsen är en kommun delas målgrupperna in i de tre distinkta grupperna; turism, näringsliv och invånare (Spjuth 2006, Ekman 2009) Det är därför viktigt att varumärket är attraktivt ur samtliga synvinklar (Kavaratzis & Ashworth 2005). Förutom en stark profilering mot turism, riktar sig Kalmars varumärke även mot näringslivet. Något som, enligt teorin, är en stor bidragande faktor till långsiktig tillväxt för en kommun. Kommuner bör arbeta mot att skapa en profil som signalerar innovation och kreativitet, för att på så vis locka nyetableringar till orten. (Ekman 2009) Detta jobbar Kalmar kommun kontinuerligt med, exempelvis genom Kalmar Science Park AB. Arbetet är dock främst riktat mot mindre nyetableringar inom handelssektorn, och våra empiriska

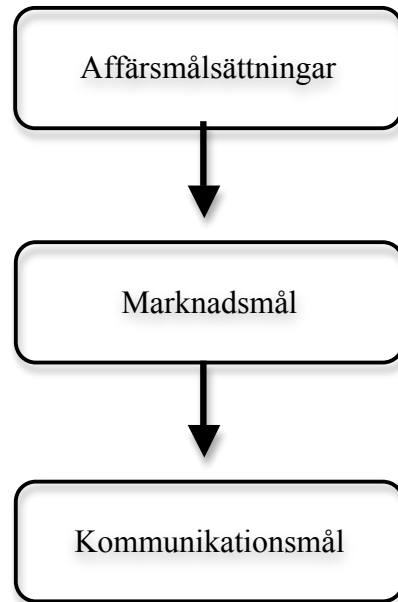
undersökningar visar att arbetet mot näringslivet inte reflekteras i kommunens profil. Den profil Kalmar kommun har är framför allt riktad mot turister och ger inga kraftigare signaler av att Kalmar har en innovativ och kreativ miljö för företag.

En bredd i näringslivet och arbetsmarknaden attraherar både nyetableringar och invånare till kommunen (Ekman 2009). Då Kalmars näringslivsfokus främst ligger på etableringar inom handelssektorn lockar man inte de högutbildade till orten. Högutbildade är enligt teorin, viktiga för att öka det totala humankapitalet, vilket bidrar till kommunens långsiktiga tillväxt (Ekman 2009). Det framgick av våra empiriska undersökningar att kommunen anser att det existerar en bredd på arbetsmarknaden som är lockande för nyexaminerande studenter. Dock visar statistiken på det motsatta, då invånare i åldern 19-23 visar ett negativt flyttmönster för kommunen. Detta kan tyda på att den existerande bredden är alltför horisontell, med för lite arbetstillfällen för de med högre utbildning. I och med detta tar kommunen inte till vara på den kompetens ortens högskola ger, då Kalmars profil i dagsläget inte är attraktiv nog ur näringslivets perspektiv.

Förutom målgrupperna turister och näringsliv måste kommunens varumärke vara attraktivt ur invånarnas synvinkel (Spjuth 2006, Ekman 2009, Sturesson 2009). Enligt teorier är det i detta samband viktigt att knyta ihop arbetsmarknader (Ekman 2009). Kalmars arbetsmarknad har i dag inte ett tillfredsställande utbud. Detta är ett identifierat problem inom kommunstyrelsen, men önskan är att Kalmars profil kommunicerar en vilja och förmåga att expandera. Kalmar kommun använder även Kalmar FF som ett verktyg i sin place branding gentemot sina invånare. Kommunens samarbete med klubben skapar en känsla för staden och är ett sätt att få invånarna att känna sig som en del av stadens identitet (Moilanen och Rainisto 2009). För att attrahera nya invånare anser vi att Kalmar kommun har arbetat i enlighet med teorin, då de valt att profilera sig genom att välja ut de attribut från identiteten som tros vara attraktiva för medborgare (Larsson 1997). Även här används attribut som kopplar till stadens historia och vackra miljöer.

5.1.1 Arbetsprocessen

För att lyckas skapa ett starkt varumärke med preferens hos flera målgrupper samtidigt ställs det stora krav till brandmanagementprocessen (Figur 5) (Nilsson 1990).

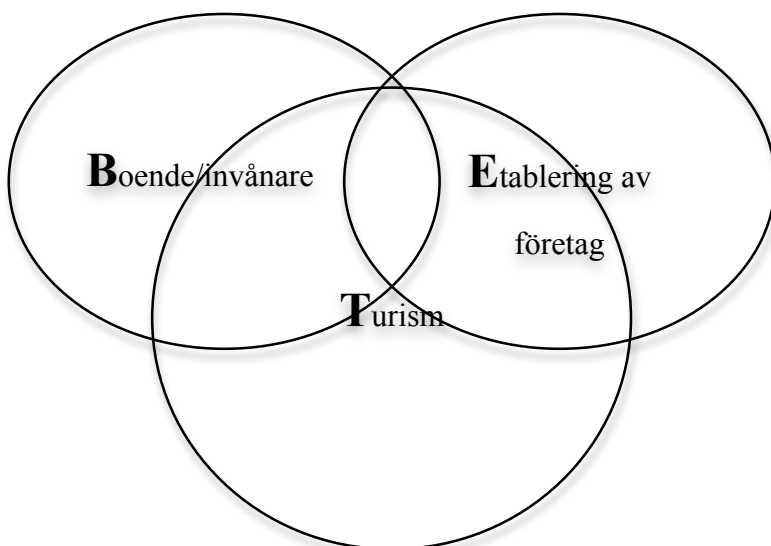


Figur 5: Managementprocessen, egen illustration (Figur 4.2 ur Nilson, 1999:40)

I processens första nivå, affärsmålsättningar, ska konkreta mål för tillväxt och lönsamhet utformas. Kommunstyrelsen har satt upp mål för bland annat ökning i invånarantal, arbetstillfällen och nya bostäder. Dock framkom det av våra empiriska undersökningar att dessa endast tolkas som färdriktningar, vilket tyder på att kommunens mål ej är tillräckligt konkreta. I andra nivån anser vi att Kalmar i större grad har arbetat i enlighet med teorin, då de formulerat mål för kommunens marknadsföringsfunktioner. Främst framkommer detta i marknadsföringen av Kalmar som besöksmål, där ansvaret ligger på Destination Kalmar AB vars enda uppgift är att just attrahera besökare till orten. Empirin visar att kommunen även marknadsför Kalmar mot företag och invånare, dock anser vi att man här jobbar mer efter riktlinjer, och inte konkreta mål. Kalmars mål rörande sin profil är, enligt våra empiriska undersökningar, att kommunicera ut en bild av kommunen som ett attraktivt besöksmål. Teorin uttrycker att framgång i varumärkesarbetet är beroende av harmonierade målsättningar i de tre nivåerna

(Nilsson 1999). Vi anser att de empiriska resultaten tyder på att de mål Kalmar satt upp i de tre nivåerna inte har en tillfredställande harmoni, då det skiljer sig hur konkreta målen är.

Det råder enighet inom teorierna att processen för en kommuns varumärkesbyggande bör utföras i projektform och bestå av flera skilda faser som leder ut i en handlingsplan (Spjuth 2006, Ekman 2009, Sturesson 2009). Våra empiriska undersökningar tyder på att Kalmar har startat varumärkesarbetet i enlighet med teorin. Detta då de analyserat sin identitet och identifierat sin image i samband med den förändring som skedde i och med jubileet 1997. Kalmar har utifrån detta skapat en handlingsplan med mål om att ta fram en profil för kommunen som harmonierar med dess identitet och image (Ekman 2009). Vi anser att profilen därmed fokuserar främst på att framstå som attraktiv ut turisternas perspektiv, vilket visar sig i handlingar som uppstartandet av Destination Kalmar AB. Detta har skapat en obalans i det helhetsperspektiv som enligt teorin anses nödvändigt för att Kalmar kommuns varumärke ska skapa långsiktig och hållbar tillväxt (Figur 6)(Ekman 2009).



Figur 6: Obalans i BET-modellen, egen illustration baserad på intervju med per Ekman 091123

5.2 Struktur och organisering av varumärkesarbetet

Från våra empiriska undersökningar framgår det att Kalmar kommun försöker att skapa samverkan i sitt varumärkesarbete, vilket även är något organisationsteorin anser vara av stor betydelse vid implementeringen av strategier (Mintzberg et al 2003). Strukturen för Kalmars varumärkesarbete är upplagt med separata ansvarsområden, där Destination Kalmar AB profilerar kommunen mot turistnäringen, Näringslivsenheten mot näringslivet och så vidare. För att främja kommunikationen mellan samtliga enheter, är kommunstyrelsens ordförande tillsatt som ordförande även i Destination Kalmar AB. Teorin uttrycker att det är extra viktigt med kommunikation och information när varumärkesarbetet sker för kommuner, då de av naturen präglas av en politisk struktur (Spjuth 2006, Mintzberg et al 2003). Empirin tyder på att det faktum att kommunstyrelsens ordförande anses ha en övergripande roll, är tillräckligt för att uppnå den samverkan som krävs. Vi anser dock på bakgrund av teorin att så inte är fallet. För att varumärket ska kunna anpassas också mot näringsliv och invånare, måste strategin för arbetet genomsyra hela organisationen (Spjuth 2006). Den empiriska undersökningen tyder på att den kommunikation och information som finns mellan de olika enheterna inte är tillräcklig för att förmedla arbetets strategi genom hela organisationen.

Kapitel 6

Slutsats

I slutsatsen presenteras de resultat som framkommit av analysen. Vidare vill vi ge läsaren en inblick i våra egna reflektioner kring fallet Kalmar samt ge förslag till framtida forskning inom ämnet place branding.

6.1 Slutsatser

Syftet med vår studie har varit att beskriva hur en svensk kommun arbetar med sitt varumärke för att sedan jämföra detta arbete med teorier inom place branding. Genom att använda oss av Kalmar kommun som fall har vi beskrivit hur det praktiska varumärkesarbetet kan se ut i en svensk kommun. Vi har sedan jämfört insamlat empiriskt material mot vårt teoretiska ramverk. Utifrån detta kan vi dra slutsatserna att det föreligger enighet, inom teorierna för place branding, att en kommuns varumärke måste präglas av harmoni mellan platsens identitet, profil och image. Det finns även enighet om att en kommun naturligt har de tre målgrupperna turister, näringsliv och invånare, vilket måste tas hänsyn till i varumärkesarbetet. Resultatet av vår fallstudie påvisar att det inom kommuner finns en medvetenhet kring de tre målgrupperna och dess skilda preferenser. Trots denna medvetenhet kan det dock vara svårt att i det praktiska arbetet finna den balans, som enligt teorierna, är nödvändig för skapandet av tillväxt, genom ett långsiktigt hållbart varumärke.

Vad gäller struktureringen och organiseringen av varumärkesarbetet för en kommun, har vi med hjälp av vår fallstudie dragit slutsatsen att det ställs höga krav på kommunens och arbetets organisering. Trots att information och kommunikation eftersträvas, är det svårt att uppnå en, enligt teorierna, tillfredställande samverkan. Vår analytiska slutsats är att place branding för kommuner är möjligt. Dock visar resultatet från vår fallstudie att en kommuns praktiska arbete kring sitt varumärke har svårt för

att uppfylla den balans i arbetet, som teorierna kräver. Resultatet tyder på att kommuner tenderar att välja en profil där fokus inte är lika starkt på samtliga tre målgrupper.

6.2 Egna reflektioner samt förslag till framtida forskning

Vår studie visar att flertalet svenska kommuner idag arbetar aktivt med sitt varumärke, som ett verktyg för att öka kommunens tillväxt. Detta har resulterat i att place branding har blivit en trend. Då området är relativt nytt finns det i dagsläget lite akademisk forskning om ämnet. Detta har resulterat att konsulter inom området för varumärkesbyggande av platser har fått mycket inflytande vid utformningen av både innehållet i och processen för varumärkesarbetet. Då konsulter bli arvoderade för sina tjänster finns en risk att de arbetar aktivt för att driva upp trenden, vilket kan resultera i att kommuner påbörjar varumärkesarbete grundat i tron om att det är nödvändigt i dagens samhälle.

Det är även intressant att problematisera sambandet mellan varumärkesarbete och tillväxt inom kommuner, utifrån kausalitetsprincipen. Då place branding, enligt teorierna, handlar både om att göra och att kommunicera bidrar ett aktivt varumärkesarbete till en naturlig kvalitetshöjning i de kommunala tjänsterna. En intressant frågeställning är huruvida kvalitetsökningen i sig är tillräcklig för att öka tillväxten inom kommunen, eller om det även krävs investeringar i dess marknadsföring. De investeringar som läggs på att marknadsföra de kvalitetshöjningar som gjorts kan ses som pengar i sjön, vilket gör att konsulternas incitament kan ifrågasättas även här. Då motivationen för varumärkesarbete inom kommuner är just ökad tillväxt, är ett förslag till vidare forskning att mäta hur stark korrelationen är mellan ett aktivt varumärkesarbete och en kommuns tillväxt.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press
- Armstrong, G. Kotler, P (2005) *Marketing: an introduction*, 7 ed, Pearson Education, New Jersey, USA.
- Balmer, J.M.T. (2001), *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog*. European Journal of Marketing 35
- Balmer, J.M.T & S.A. Greyser, eds. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, reputation, Corporate Branding and Corporate-level Marketing*, London: Routledge
- Besanko, D. Dranove, D. Shanley, M. Schaefer, S (2007) *Economics of Strategy*, 4 ed, John Wiley & Sons; New York, USA
- Bryman, A. Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber; Ljubiana
- Burgess, J. (1982), *Selling Places: Environmental Images for the Executive*, Regional Studies 16
- Cova, B (1996), *The Postmodern Explained to Managers: Implications for Marketing*, Business Horizons 39
- Falkheimer, J. (2008), *The communication company: Towards an alternative theory of corporate communication*, Elsevier Ltd
- Frost, R. (2004), *Mapping a country's future*, BrandChannel.Com/Interband, UK
- Hankinson, G. (2001), *Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities*. Journal of Brand Management 9
- Holme, I.M. Solvang, B.K (1997) *Forskningsmetodik*, 3 ed, Studentlitteratur; Lund
- Iversen, N.M. & Hem, L.E. (2008), *Provenance associations as core values of place umbrella brands, A framework of characteristics*, European Journal of Marketing 42, Emerald Group Publishing Ltd
- Jacobsen, J (1993) *Intervju – konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur; Lund
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2005), *City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
- Knox, S. & D. Bickerton (2003), *The Six Conventions of Corporate Branding*. European

Journal of Marketing 37

Larsson, L (1997) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur Lund

LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. (1982), *Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research*, Review of Educational Research, 52

Leth, G. Thurén, T (2000) *Källkritik för internet*, styrelsen för psykologiskt försvar; Stockholm

Mintzberg, H. Lampel, J. Quinn, J.B Ghoshal, S (2003) *The Strategy process*, 2 ed, Pearson education Limited; Essex.

Moilanen, S. Rainisto, T (2009) *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*, Palgrave Macmillan; Basingstoke

Morgan, N. Pritchard, A. Pride, R (2004) *Destination branding – creating a unique destination proposition*, 2 ed, Butterworth-Heinemann; England

Nilson, Torsten H (1999) *Ladda ditt varumärke*, Svenska förlaget; Borgå

Ouchi, W. G. (1979), *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, Management Science (September)

Spjuth, A (2006) *Kommunen som varumärke*, Kommunlitteratur AB; Ozgraf

Yin, Robert K. (2003) *Case study research design and methods*, 3 ed, Sage publications; New Dehli

Elektroniska källor

<http://www.kalmar.se/t/page.aspx?id=29309> 09-12-01

<http://www.kalmar.se/t/page.aspx?id=23119&mode=comment> 09-11-30

<http://www.kalmar.se/t/turismportalpage.aspx?id=22593> 09-11-29

http://www.kalmar.se/Kalmar%20kommun/Naringsliv/Inflyttarlots/Faktablad_Kalmar_Sevardheter.pdf 09-11-30

<http://www.kalmar.se/t/page.aspx?id=39601> 09-12-02

<http://www.kalmar.se/Kalmar%20kommun/Demokrati/Statistik/Befolkningsstatistik.pdf> 09-11-30

http://www.kalmar.se/Kalmar%20kommun/Demokrati/Politik/KF/kommunfullmaktiges_protokoll/2009/Kf090831.pdf 09-12-27

<http://www.nyttuniversitet.se/nyttuniversitet/1.639> 09-11-27

<http://lnu.se/om-lnu/detta-ar-linneuniversitetet> 09-11-27

http://en.wikipedia.org/wiki/Place_branding 09-12-07

Muntliga källor

Per Ekman 091123

Jan Sturesson 091123

Johan Persson 091123

Åke Andersson 091123