



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå
HT 2018

En kommuns platsvarumärkesskapande kommunikation

En kvalitativ studie på Malmö stad

Författare:

Mattias S Jönsson: 960709-2138

Philip Essfors: 960513-6135

Zinar Omar: 960913-5042

Handledare:

Veronika Tarnovskaya

Förord

Uppsatsen är baserad på sex olika intervjuer med Malmö stads förvaltningar/avdelningar. Vi vill rikta ett stort tack till Malmö stad och de intervjupersoner som har valt att bidra med sitt engagemang och kunskap. Vi vill även tacka vår handledare Veronika Tarnovskaya för hennes tips och stöd till vårt examensarbete.

Malmö, 2018-01-14

Zinar Omar

Mattias Steinbichler Jönsson

Philip Essfors

Sammanfattning

Titel: *En kommuns platsvarumärkesskapande kommunikation.*

Författare: Mattias S Jönsson – Philip Essfors – Zinar Omar.

Handledare: Veronika Tarnovskaya.

Kurs: FEKH29 Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 HP.

Frågeställning: Hur kommunicerar Malmö stad för att stärka sitt platsvarumärke gentemot befintliga och potentiella invånare?

Syfte: Uppsatsen syftar till att utgöra ett bidrag till disciplinen platsvarumärke. Bidraget sker vid identifiering av hur kommuner kommunicerar, för att stärka sitt platsvarumärke gentemot invånare.

Metod: Uppsatsen baseras på en kvalitativ undersökning på Malmö stad. Forskningsansatsen är av abduktiv karaktär då vi har en induktiv ansats med inslag av deduktion. Vår insamlingsmetod av data bygger på sex semistrukturerade djupintervjuer med chefer inom Malmö stads förvaltningar/avdelningar.

Teori: Vidare består uppsatsens teoretiska del av fem olika teorier där två är av huvudsaklig karaktär medan de övriga tre har en mer stöttande roll. De två huvudsakliga teorierna är The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) och The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001), medan de två stöttande teorierna är intressentmodellen (Donaldson & Preston, 1995), platsvarumärkesskapande och företagets varumärkesskapande.

Slutsats: Uppsatsen bidrar till disciplinen platsvarumärke genom att se kommunens kommunikation i ljuset av teorierna platsvarumärkesskapande och företagets varumärkesskapande. Den övergripande slutsatsen, som grundar sig i ramverket The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) är att Malmö stads platsvarumärkesskapande kommunikation består till största del av tre taktiska teman: evenemang, en hållbar och ung stad samt att Malmö stad är i början av sin resa.

Nyckelord: *The City Brand Hexagon, The Corporate Branding Tool Kit, Platsvarumärke, Platsvarumärkesskapande, Intressentmodellen.*

Abstract

Title: *A municipality's place branding communication.*

Authors: Mattias S Jönsson – Philip Essfors – Zinar Omar.

Advisor: Veronika Tarnovskaya.

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

Research question: How does Malmo city communicate to strengthen their place brand towards existing and potential residents?

Purpose: The purpose of this essay is to form a contribution to the discipline of place brand. The contribution is made when identifying how municipalities communicate, in order to strengthen the place brand towards residents.

Method: This essay is based on a qualitative study on Malmo city. The research approach is of an abductive nature, since we have an inductive approach with elements of deduction. Our collection method of data is based on six semi-structured in-depth interviews with managers in the different departments/administrations in Malmo city.

Theory: Furthermore, the theoretical part of the essay consists of five different theories, whereas two of them are of a main character, while the other three have a more supportive role. The two main theories are The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) and The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001), while the three supporting theories are The Stakeholder Model (Donaldson & Preston, 1995), Place Branding and Corporate Branding.

Conclusions: The essay contributes to the discipline place brand by seeing the municipality's communication in the light of the theories Place Branding and Corporate Branding. The overall conclusion, which is based on the framework The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) is that Malmo city's Place Branding communication consists for the most part of three tactical themes: events, a sustainable and young city and that Malmo city is at the beginning of it's journey.

Key words: *The City Brand Hexagon, The Corporate Branding Tool Kit, Place brand, Place branding, Stakeholder theory.*

Innehållsförteckning

1. Kommuner och dess platsvarumärke	8
1.1. Bakgrund	8
1.2. Problematisering	9
2. Syfte	11
2.1. Avgränsning	12
3. Metod	12
3.1. Forskningsansats och -metod	12
3.2. Vetenskapligt förhållningssätt	13
3.3. Kvalitativ undersökning – Design	13
3.4. Typer av data	14
3.4.1. Primärdata	14
3.4.2. Sekundärdata	17
3.5. Trovärdighet och kvalitet	18
3.6. Tillvägagångssätt vid analys	19
4. Teori	20
4.1. Val av teoretiskt perspektiv	20
4.2. Företagets varumärkesskapande	21
4.3. Platsvarumärkesskapande	24
4.4. Intressentmodellen	28
4.5. The City Brand Hexagon	29
4.6. Sammanfattande teori	31
5. Empiri	33
5.1. Malmö stad	33
5.2. Närvaro	35
5.2.1. Intressenterna för dimensionen närvaro	36
5.2.2. Evenemang - en viktig del i arbetet med närvaron	37
5.2.3. Malmö som en hållbar stad	38
5.2.4. Kanaler för att kommunicera	39
5.3. Plats	41
5.3.1. Den attraktiva stadsmiljön - en del i den hållbara staden	41
5.3.2. Ungt och ofärdigt - Malmö stads tonalitet	42
5.3.3. Kommunikation utifrån vad förvaltningen erbjuder	44
5.4. Möjligheter	45
5.4.1. Den rättvisande bilden av Malmö stad	45
5.4.2. Visa möjligheterna – projekt och evenemang	46
5.5. Puls	49
5.5.1. Malmö stad - stadens nuvarande image	50
5.5.2. Malmöborna - en del i imagearbetet	51
5.5.3. Malmö stad - Den bubblande staden	51
5.5.4. Malmö stad - den hållbara och lättillgängliga staden	52
5.5.5. Malmö stad - den unga och moderna staden	52
5.5.6. Malmö stad - den aktiva staden	53
5.5.7. Malmö stad - det börjar här	54

5.6. <i>Människor</i>	55
5.6.1. Malmö stads identitet i förhållande till image	55
5.6.2. Malmö stad - de unga och mångkulturella invånarna	56
5.6.3. Bilder - en viktig del i kommunikationen	57
5.7. <i>Förutsättningar</i>	58
5.7.1 Möjligheter - en del i dimensionen förutsättningar	58
6. Analys och diskussion	60
6.1. <i>Närvaro</i>	60
6.2. <i>Plats</i>	64
6.3. <i>Möjligheter</i>	67
6.4. <i>Puls</i>	68
6.5. <i>Människor</i>	71
6.6. <i>Förutsättningar</i>	74
6.7. <i>Malmö stads platsvarumärkesskapande kommunikation</i>	75
7. Slutsats	76
7.1. <i>Förbättringar</i>	77
7.2. <i>Unicitet</i>	77
7.3. <i>Framtida studier</i>	78
8. Källförteckning	79
8.1. <i>Publicerat</i>	79
8.2. <i>Icke publicerat</i>	84
9. Appendix	85

Tabell- och figurförteckning

Tabell 1. Tabellen beskriver vem intervjuobjekten är och omfånget av intervjuerna.	16
Figur 1. The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz 2001, s.131)	24
Figur 2. The City Brand Hexagon (Anholt & GfK 2016, s.3)	31
Figur 3. En karta över Malmö stads styre och organisation (Malmö stad, 2018).	34
Figur 4. Figuren ämnar att pedagogiskt sammanfatta Malmö stads platsvarumärkesskapande kommunikation och visar på dimensionernas komplexitet och helhet.	75

1. Kommuner och dess platsvarumärke

1.1. Bakgrund

I en allt mer globaliserad värld där de fysiska och psykiska avstånden upplevs som kortare så blir marknadsföring av platser allt viktigare för bland annat städer och kommuner. Detta på grund av att avstånd mellan platser förminskas eller försvinner med dagens nya teknik, transport- och kommunikationsmöjligheter (Place Branding, 2004).

Då platsmarknadsföring blir allt viktigare på grund av globaliseringen kan en viss konkurrens utronas kommuner sinsemellan. Gissur Erlingsson, docent i statsvetenskap, beskriver konkurrensen i en opinionsbildande artikel i Dagens Samhälle: "I någon mening konkurrerar nämligen kommuner med varandra om olika slags resurser, som exempelvis invånare, företagsetableringar, turister" (Erlingsson, 18 nov 2018). Han tar även upp exempel på olika projekt som han menar att kommuner initierar för att sätta sin kommun på kartan och locka till sig invånare "Hit kan vi kanske bokföra projekt av typen extravaganta satsningar på badhus och arenor". Dessa projekt menar han saknar koppling till kommuners kärnprojekt, vilket därför kan ses som satsningar för att konkurrera.

Erlingsson (2018) ser satsningar på att göra invånare nöjda som en effektivare typ av platsmarknadsföring, vilket visar på de existerande marknadsföringsalternativ kommuner fokuserar på. "Nöjda invånare som pratar gott om sin hemkommun är bra ambassadörer och fina reklampelare. Dessutom troligen mer kostnadseffektiva jämfört med alternativa former av marknadsföring". Detta går i linje med vad Lisa Källström skriver i artikeln "What can a municipality offer to its residents? Value propositions and interactions in a place context" (2016). Hon menar att interaktionen mellan invånare och kommunen bör vara i fokus när kommunen utövar platsmarknadsföring.

Som nämnt blir marknadsföring av platser allt mer aktuellt och viktigt på grund av den ökade globaliseringen. Därför blir också disciplinen platsmarknadsföring allt mer aktuellt. Disciplinen har dock inte skapats på senare tid utan har funnits ganska länge och har successivt vuxit fram:

Platsmarknadsföring som idag används flitigt över hela världen är inte något som framkommit av sig själv för några år sedan utan har skapats över tid genom diskreta faser, med skild sofistikeringsgrad men också olika närmande och mål. Platsmarknadsföring har skapats genom utveckling inom marknadsföringsteori och kognitiva discipliner men också genom extern historisk kontext genom olika rum och tid som har fastställt dess antagande, mål och prioriteringar. (Kavaritz och Ashworth, 2008, s.2, egen översättning)

Citatet ovan beskriver både hur platsmarknadsföring skapats genom utveckling av traditionell marknadsföringsteori men också till stor del ur andra områden. Platsmarknadsföring tillhör därför inte enbart marknadsföringsdisciplinen utan är en avart med rötter i flera olika områden, vilket visar på en viss komplexitet.

1.2. Problematisering

Kavaratzis (2007) är kritisk till huruvida traditionell marknadsföring och specifikt produktbaserad marknadsföring är relevant för platsmarknadsföring. I artikeln *Cities and their brands: Lessons from corporate branding* (Kavaratzis, 2007) menar han att de traditionella marknadsföringsverktygen inte är lämpliga att använda sig av för att marknadsföra en plats. Platsmarknadsföring består utav en högre komplexitet och kräver därför verktyg som hanterar detta. Kavaratzis (2007) frågar sig därför huruvida verktygen från ett företags varumärkesskapande kan användas vid platsmarknadsföring istället för produktbaserad marknadsföring. Artikeln kan konstatera att det finns många likheter mellan ett företags varumärkesskapande och en stads varumärke. Detta innebär att teorier från ett företags varumärkesskapande kan vara relevanta inom platsvarumärkesskapande, vilket även ligger i linje med andra forskare inom disciplinen platsmarknadsföring.

Enligt Kotler (1993) måste platser eller rättare sagt de invånare som är på platsen se sig själva som företag och marknadsföra sig som dessa för att marknadsföras framgångsrikt. Men han menar också att platser är mer komplexa att marknadsföra än de produkter företag vanligtvis marknadsför. Detta visar på komplexiteten som finns inom platsmarknadsföring och specifikt platsvarumärken då Kavaratzis (2007) synsätt skiljer sig mot Kotler (1993). Kotler (1993) sammanfattar det till exempel som att ingen plats är den andre lik, alla platser har olika historia, kultur och politik, och kommer därmed använda sig av olika strategier och resurser för att marknadsföra sig.

Sammanfattningsvis innebär detta att även om kommuner kan anses konkurrera med varandra och därmed liknar företag är det en stor skillnad mellan den kontext som företag marknadsför sig i och den kontext kommuner marknadsför sig i. Det är bland annat därför begreppet och marknadsföringsområdet platsmarknadsföring har introducerats. Platsers marknadsföring och varumärke skiljer sig mot andra typer av marknadsföring.

Forskare är heller inte helt överens om vad platsmarknadsföring är. Flera vetenskapliga artiklar definierar platsmarknadsföring på olika sätt så som Anholt (2010), Ashworth & Kavaratzis (2009) och Kotler (1993), men dock med den gemensamma nämnaren att platsmarknadsföring syftar till att utveckla en plats. Men vilka verktyg som ska användas är dock inte självklart.

Ytterligare komplexitet grundar sig i att platser befinner sig i likhet med företag i en miljö med flera olika intressenter och är beroende av att ett stort nätverk av aktörer samarbetar. Därför måste marknadsföringen anpassas för att tillgodose flera olika intressenter (Kavaratzis, 2007). Kommuner är ett exempel på platser som har många intressenter och som använder sig av platsmarknadsföring för att nå och genom den bygga sitt platsvarumärke.

Då nyttan för kommuner kan konstateras så finns det även ett behov av att kommuners platsmarknadsföring och platsvarumärken också utvecklas. Men hur ska kommunen marknadsföra sig och varför? Kommunens huvudsyfte är enligt regeringskansliet : “Kommuner och landsting har sedan länge haft till uppgift att säkra den lokala gemensamma välfärden och gemensamma intressen till exempel genom att tillgodose behovet av social eller teknisk service” (Regeringskansliet, 2008, s. 4).

Kommunens huvudsyfte beskrivet av Regeringskansliet (2008 s. 4) komplicerar ytterligare kommunens förhållningssätt till platsmarknadsföring och -varumärke då kommunens syfte i huvudsak inte är att konkurrera med andra kommuner, vilket fundamentalt skiljer sig mot ett företags syfte. Dock kan det tänkas att en kommun med ett starkt varumärke och en bra platsmarknadsföring i större utsträckning kan säkra den lokala välfärden då fler invånare betyder mer skatteintäkter och därmed också mer resurser för kommunen att satsa på välfärd. Därmed blir platsmarknadsföring som bygger platsvarumärke trots allt en viktig del av kommunens aktiviteter.

Med bakgrund i kommunens huvudsyfte från regeringskansliet är det intressant att kritiskt granska dagens platsvarumärkesbyggande aktiviteter inom kommuner. Då ett företags varumärke kan anses vara mer komplext än en enkel tjänst eller varus produktvarumärke så finns det alltså därför en möjlighet att applicera teorier från det varumärkesskapande området på platsmarknadsföring. Dock kan platsmarknadsföring anses inneha ytterligare dimensioner av komplexitet vilket innebär att nya metoder och ramverk måste appliceras. Därav finns det ett behov av nya verktyg och vidare forskning.

Trots att begreppet platsmarknadsföring och -varumärke funnits under en längre tid är det ett relativt outforskat område och vi vill därför med denna studie bidra till att utveckla platsmarknadsföringsteorin med fokus på platsvarumärke. Genom att använda redan etablerade teorier från området platsvarumärke kombinerat med företagsekonomisk teori såsom intressentmodellen och ett företags varumärkesperspektiv, modifierad för att passa den unika kontext varje plats befinner sig i, kommer uppsatsen att bidra med ett tillägg till disciplinen platsvarumärke.

Om vi vidare bortser från att kommuner inte borde konkurrera med varandra, så uppstår frågan som därav är motsägelsefull: Hur kommuner utför platsvarumärkesskapande kommunikation i en värld av ökad konkurrens mellan platser där platsens varumärke blir allt viktigare. Detta leder oss till frågeställningen för uppsatsen. Genom att fokusera på en av de viktigaste intressenterna för en kommun, invånarna, och undersöka fenomenet platsvarumärke för en kommun i Skåne ämnar uppsatsen att besvara frågeställningen:

Hur kommunicerar Malmö stad för att stärka sitt platsvarumärke gentemot befintliga och potentiella invånare?

2. Syfte

Arbetet syftar till att utgöra ett bidrag till disciplinen platsvarumärke. Bidraget sker vid identifiering av hur kommuner kommunicerar för att stärka sitt platsvarumärke gentemot invånare.

2.1. Avgränsning

Uppsatsen fokuserar på helheten i kommuners kommunikation för att stärka sitt platsvarumärke. Därav kommer fokus att ligga på förvaltningars kommunikation till befintliga och potentiella invånare, samt de bakomliggande strategierna och syftena med kommunikationen för att kunna beskriva denna. Vidare som beskrivs i ett senare skede av uppsatsen så spelar allt en kommun gör in i dess varumärke då det är helheten som skapar varumärket. Därför fokuserar inte uppsatsen heller på att beskriva en enskild kommunikation eller en förvaltnings kommunikation, utan kommer att ta ett helhetsperspektiv.

3. Metod

I detta avsnitt kommer uppsatsens metod att presenteras. Forskningsansats och -metod kommer att beskrivas och här kommer även att ges ett kritiskt perspektiv på valen. Uppsatsens vetenskapliga förhållningssätt kommer också att tas upp och diskuteras.

Metodavsnittet innehåller även vilken typ av undersökning som är gjord samt vilken typ av data som har samlats in och hur detta har gått till. Den data som bygger på primärdata grundar sig i ett urval som även kommer att beskrivas och den data som bygger på sekundärdata kommer att diskuteras med ett källkritiskt perspektiv. Hur undersökningen har strukturerats kommer också att tas upp i detta avsnitt.

Icke att förglömma är uppsatsens trovärdighet, validitet och reliabilitet. I detta avsnitt kommer dessa att kommenteras och diskuteras utefter metodvalen som är gjorda. Slutligen kommer tillvägagångssättet vid analys att beskrivas för att underlätta för läsaren att få en tydlig röd tråd och sätta sig in i författarnas perspektiv.

3.1. Forskningsansats och -metod

Bryman & Bell (2017) beskriver skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod som större än att man vid kvantitativ forskning mäter företeelser vilket man inte gör inom kvalitativ forskning. Som forskningsansats är en grundläggande skillnad att man vid kvantitativ forskning förhåller sig till deduktion, alltså att man prövar teorin om den stämmer överens med verkligheten. Kvalitativ forskning är kontrasterande mot kvantitativ forskning genom att vara mer induktiv, alltså att man genererar teori.

Precis som Bryman & Bell (2017) skiljer på kvalitativ och kvantitativ metod förhåller uppsatsen sig till en kvalitativ forskningsmetod för att vi ämnar att finna mönster och faktorer i den data som empirin bygger på. Detta för att kunna göra ett grundligt teoretiskt tillägg samt att bidra till ett alternativt perspektiv för kommuner att kunna förhålla sig till inom sin platsvarumärkesskapande kommunikation gentemot invånarna. Precis som Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991) visar i sin modell så är vår ansats utifrån vårt kvalitativa metodval av huvudsakligen induktiv karaktär. Uppsatsen utgår från verkligheten, observerar och generaliserar samt ämnar att göra ett teoretiskt tillägg. Dock blir det delvis en deduktiv ansats då uppsatsen grundar sig inom ett teoretiskt område, kompletterat med teoretiska modeller och perspektiv för att få en teoretisk anknytning. Detta gör att uppsatsen kan klassificeras med en abduktiv ansats, vilket innebär ett mellanting av induktiv och deduktiv ansats.

3.2. Vetenskapligt förhållningsätt

Om vi vidare återgår till att uppsatsen fokuserar på att finna mönster och faktorer så kommer uppsatsen att förhålla sig till ett tolkande och explorativt synsätt. Detta synsätt beskriver Bryman & Bell (2017) som att det grundar sig i ett tolkningsperspektiv, vilket för denna uppsats innebär att vi inte lägger störst fokus på vad som sägs i sin enskildhet utan vi tolkar det utifrån en helhet. Med det sagt innebär det även för uppsatsen att vi kommer att konstruera verkligheten snarare än att avbilda verkligheten, vilket enligt Bryman & Bell (2017) är motsatsen till objektivism där man snarare avbildar verkligheten och observerar det faktiska.

3.3. Kvalitativ undersökning – Design

Utefter kriterierna nyss nämnda så är det viktigt att se till forskningsdesignen då det är denna som kriterierna delvis fokuserar på. Den forskningsdesign som undersökningen följer är strukturen i en kvalitativ undersökning. Denna metod används när man enligt Skärvad & Lundahl (2016) skall studera en frågeställning eller ett fenomen, dock inte lika på djupet som en fallstudie, för att i sin tur kunna generalisera och i vårt fall ge ett teoretiskt tillägg. En kvalitativ undersökning innebär att man alltså enbart fokuserar på ett fall och inte ett flertal. Den kvalitativa undersökningens fokus i denna uppsats ligger på Malmö stad, dess marknadsföring, kommunikation och platsvarumärke.

Enligt Skärvad & Lundahl (2016) är det även viktigt att undersöka frågeställningen grundligt och att göra detta i sin riktiga omgivning, men även att använda sig av olika datakällor. För att kunna undersöka frågeställningen grundligt så kommer uppsatsen att avgränsas till en kommun, Malmö stad. Anledning till denna kommun är att den ligger i en region med hård konkurrens om invånare, inte minst till grannlandet Danmark med dess huvudstad Köpenhamn som ligger nära rent geografiskt. Malmö är även en tillräckligt stor stad för att vara ett objekt i en kvalitativ undersökning med tillräckligt med data. För att lägga en kommentar till storleken på kommun i studien så är det inte av större relevans än just tillgängligheten av data. En mindre kommun inom en region hade kanske till och med varit bättre utifrån ett konkurrensperspektiv, men då med medföljande brist av data.

3.4. Typer av data

De metoder som vi har använt oss av i uppsatsen när det kommer till datainsamling är primär- och sekundärdata. Primärdata bygger på djupintervjuer med kommunikatörer och strateger från olika förvaltningar inom Malmö stad medan sekundärdata kommer ifrån Malmö stads egna offentliga dokument och publikationer på egna hemsidor.

3.4.1. Primärdata

Den metod som vi har använt oss av för att samla in primärdata är kvalitativa djupintervjuer som är av semistrukturerad karaktär med ett omfång av ett visst antal förutbestämda frågor (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna har varat mellan 30 till 60 minuter för att få ett tillräckligt kvalitativt djup.

När man använder intervjuer som metod så finns det två delar man bör fokusera på enligt Bryman & Bell (2017). Den första är att minska på fel som kan uppstå vid en intervju. Felen kan enligt författarna bero på “sann variation” eller “variation som beror på fel”. Sann variation beror på att det är sanningen/verkligheten som gör att svaren kan variera för att det är det “rätta” svaret. Variation som beror på fel kan till exempel vara att frågorna som respondenten får av intervjuaren kan skilja sig från intervju till intervju, att frågorna kommer i olika ordning eller att så lite som att tonläget som en fråga ställs på kan variera.

Den andra delen att fokusera på är att man ska försöka koda och bearbeta data från intervjun på ett korrekt sätt. Utifrån dessa fokus var vi medvetna under intervjuerna om att minimera variationer som beror på fel och i förlängningen bearbeta data på ett korrekt och självkritiskt sätt.

Uppsatsens primärdata är som beskrivit djupintervjuer. Dessa intervjuer görs med respondenter som har valts ut utifrån en urvalsmetod. Urvalet baseras på ett icke-sannolikhetsurval som Bryman & Bell (2017) beskriver det, då vi ser vikten av att intervjua personer med relevant kompetens och position. Det skulle troligtvis inte bli en tillräckligt kvalitativ intervju ifall respondenten inte är insatt i området och är en del i relevant organisation och avdelning.

Urvalen har vidare gjorts utifrån att få med Malmö stads olika förvaltningar för att, som tidigare beskrivits enligt tolkningsperspektivet, kunna få en helhetsbild över Malmö stad och de mönster som kan finnas i Malmö stads totala marknadsföring rörande varumärkesbyggande.

Urvalets storlek baseras på både mängden fakta och uppsatsens resursbegränsningar. Vi anser att dessa sex förvaltningar/avdelningar ger ett bra och tillräckligt underlag för uppsatsens analys och slutsats.

Varför vi har valt att använda oss av djupintervjuer är för att vi har valt att göra en kvalitativ undersökning. Utefter de argument nämnda tidigare får vi genom Malmö stads egna dokument veta riktlinjerna och hur Malmö stad ska marknadsföras och vad de ska kommunicera. Genom djupintervjuer av relevanta personer inom Malmö stads olika förvaltningar får vi även veta hur personerna agerar och tänker då dessa är de som slutligen kommunicerar för Malmö Stads förvaltningars räkning. Det är därför viktigt att få deras perspektiv i studien.

Vidare anser vi att våra djupintervjuer ska vara av semistrukturerad karaktär för att vi på detta sätt kan föra en relativt naturlig diskussion med respondenten och därför anpassa intervjun utefter svaren vi får på våra frågor. Detta gör att vi kan få en djup förståelse och en bra kvalitativ intervju samtidigt som de förutbestämde frågorna gör att det blir enklare för oss att finna mönster och tolka vad som sägs och jämföra intervjuerna emellan.

Titel	Förvaltning/Avdelning	Datum / Intervjulängd
Kommunikationschef	Stadskontoret	7/12 - 2018 / 50 min 28 sek
Destinationschef	Malmö Turism	10/12 - 2018 / 35 min 05 sek
Avdelningschef (Kommunikation och omvärld)	Fritidsförvaltningen	11/12 - 2018 / 61 min 06 sek
Kommunikationschef	Kulturförvaltningen	12/12 - 2018 / 45 min 08 sek
Varumärkesstrateg	Grundskoleförvaltningen	12/12 - 2018 / 35 min 40 sek
Kommunikatör	Miljöförvaltningen	17/12 - 2018 / 33 min 32 sek

Tabell 1. Tabellen beskriver vem intervjuobjekten är och omfattningen av intervjuerna.

Under intervjuerna med respondenterna som presenteras i tabell 1 har anteckningar tagits men även att intervjuerna har spelats in (alla respondenter har blivit tillfrågade och godkänt detta) och sedan har ljudfilerna transkriberats till ett sidantal på 90 sidor.

Djupintervjuerna har inletts med att uppsatsens syfte förklarats för respondenten och även syftet med djupintervjun. Detta för att respondenten ska ha en så klar bild över ämnet som möjligt innan frågorna inleds. Vidare har vi varit noga med att förtydliga och exemplifiera när respondenten upplever att något inte är tydligt för att undvika felkällor som tidigare nämnt lätt kan uppstå.

Upplägget av djupintervjuerna är kategoriserat utefter det ramverk som *The City Brand Hexagon* (Anholt, 2010) ger oss. Dock inte att förglömma så börjar djupintervjuerna med några inledande och mer övergripande frågor. Detta för att ge en mjukstart för respondenten.

Åter till ramverket så är frågorna indelade i närvaro, plats, möjligheter, puls, människor och förutsättningar. Till varje dimension och därmed indelning så har vi en huvudfråga som sedan fortlöper till våra följdfrågor för att få respondenten att ge oss en djupare förklaring/beskrivning. Se avsnitt 9.1. Appendix för vår intervjuguide.

3.4.2. Sekundärdata

Den sekundärdata som dokumentstudier har utförts på som uppsatsens empiri även baseras på är offentliga dokument från Malmö stad, främst information från Malmö stads egna webbplatser och informationskanaler såsom Malmotown, Malmobusiness och kommunstyrelsen. Utifrån att webbplatserna tillhör Malmö stad borde informationen vara riktig, dock bör man vara medveten om att det inte alltid är säkert vilka personer som ligger bakom. Ser vi vidare på det källkritiska perspektiv som genomsyrat uppsatsen så har uppsatsens sekundärdata som använts granskats och analyserats utifrån deras trovärdighet. Malmö stads sekundärdata som är av relevans för uppsatsen innehåller riktlinjer, strategier och kommunikation för allt som bidrar till Malmö stads platsvarumärke.

Enligt Bryman och Bell (2017) är det främst fyra kriterier som bedömer ett dokumentets kvalitet. Det är autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet.

Till att börja med innebär autenticitet enligt Bryman och Bell (2017) om materialet är äkta och kan tolkas som ifall materialet kommer ursprungligen från den det sägs att det är som har skrivit eller publicerat det. Sett till att Malmö stad som offentlig sektor ligger bakom hemsidorna där publikationer och dokument är hämtade ifrån så borde det vara relativt trovärdigt. Dock som skrivit ovan är det alltid en risk utifrån vilken person som publicerat och vem som har skrivit dokumenten.

Bryman och Bell (2017) beskriver det andra kriteriet trovärdigheten som att, enkelt förklarat, ifall det som står är att lita på, ifall dokumenten innehåller fel eller att informationen är vinklad. Malmö stads dokument kan självklart ses utifrån ett kritiskt perspektiv och då förstås som att det som är skrivet är vinklat utifrån Malmö stads partiskhet och alltså inte är neutral.

Vidare till vår sekundärdatas representativitet, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär hur pass dokumenten kan representera på en generell basis. I vårt fall är dokumenten representativa utifrån att de representerar en kommun, samtidigt som man måste ha i åtanke att befolkningsstorlek, geografisk plats, resurser och så vidare kan inverka på hur pass representativt det verkligen är.

Det sista kriteriet är meningsfullhet. Kriteriet fokuserar på hur pass "tydligt och begripligt" materialet är enligt Bryman och Bell (2017, s.517). De dokument som är vår sekundärdata är relativt enkla att förstå och de är relativt tydliga. Ämnet i sig är abstrakt, alltså platsmarknadsföring och -varumärke, vilket gör att tydligheten kan få sig en törn. Dokumenten är dock begripliga trots det som nämnts kan inverka på det.

3.5. Trovärdighet och kvalitet

Uppsatsens metod tillägnar även fokus på att själva undersökningen skall kunna replikeras. Bryman & Bell (2017) beskriver replikerbarhet, reliabilitet och validitet som viktiga kriterier för företagsekonomisk forskning och beaktas därefter noga i uppsatsen. Att uppsatsens metod lägger fokus på replikerbarhet är alltså en del i att inge en viss reliabilitet. Med replikerbarhet innebär det att undersökningen skall kunna göras om (primärdata) och att dokumenten som dokumentstudien har baserats på finns bevarat och tillgängligt (sekundärdata). Denna replikerbarhet berör även de vetenskapliga dokument, som innefattar uppsatsens teorier, att dessa även kan läsas och finns bevarade.

För att kort beskriva reliabiliteten enligt Bryman och Bell (2017) så innebär det hur pass resultatet hade blivit likadant ifall man hade gjort om undersökningen som man har gjort. Detta kriterium och perspektiv tycker vi är väldigt viktigt att ha i åtanke under undersökningen och vår analys för att öka uppsatsens trovärdighet och kvalitet.

Slutligen är validitet viktigt för uppsatsen. Validitet kan tolkas utifrån hur pass slutsatser som baseras på undersökningen bestående av primär- och sekundärdata. Utifrån detta kriterium fokuserar vi som författare väldigt mycket på den röda tråden, både för läsarens skull samt för att öka slutsatsens validitet. Det finns olika sorters validitet enligt Bryman och Bell (2017) men alla är inte lika relevanta inom kvalitativ forskning. Den sortens validitet som vi anser vara av den viktigaste graden är den externa.

Då vi som nämnt använder metoden kvalitativ undersökning så är vi väl medvetna om att generaliteten kan bli lidande, men vi motiverar valet med att vi får en djupare förståelse i frågan än om vi hade valt flera kommuner.

3.6. Tillvägagångssätt vid analys

Analysavsnittet som följer den insamlade data som presenteras under rubriken empirin har en förutbestämd struktur. Denna struktur bygger på teorins ramverk. Empirin struktureras upp utefter The City Brand Hexagons dimensioner (Anholt, 2010) för att presentera helheten över Malmö stads varumärkesbyggande kommunikation mot potentiella och befintliga invånare, men med identifierade underdimensioner/taktiker. Då helheten har presenterats tar den företagsekonomiska teorin *The Corporate Branding Tool Kit* (Hatch & Schultz, 2001) över för att kunna beskriva och förklara inom ett ramverket kombinerat med disciplinerna platsvarumärkesskapande och företagets varumärkesskapande teoretiska perspektiv samt intressentmodellens komplexa perspektiv.

Anledningen till indelningarna är för att hjälpa läsaren att få en strukturell förståelse över den data som uppsatsen bygger på samt det kvalitativa analysarbetet. Denna uppdelning bygger på det som Rennstam och Wästerfors skriver i sin bok *Från Stoff till Studie – Om analysarbete i kvalitativ forskning* (2015). De menar att det viktigt att sortera och därmed strukturera upp det kvalitativa material man har då det kan finnas näst intill oändliga sätt att göra det på. Därav är det viktigt att visa vart materialet är på väg och varför den riktning som uppstår är vald. Bryman och Bell (2017) är inne på samma spår när det kommer till exempelvis dokumentstudier då man vid kvalitativ innehållsanalys fokuserar på att se bakomliggande teman.

Vidare menar dock Rennstam och Wästerfors (2015) att det är kontroversiellt att sortera just av den anledning att sätten att sortera på kan vara oändliga, men de menar samtidigt att det räddar författarna från kaosproblemet, vilket är vad kvalitativt material kan karaktäriseras av.

4. Teori

I detta kapitel kommer begreppen företagets varumärke (corporate branding), platsvarumärke (place branding), intressentmodellen och The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) att förklaras. Syftet med detta kapitel är att få en förståelse för den teori som uppsatsen vilar på. Genom att introducera begreppet företagets varumärke, kommer uppsatsen att få ett brett verktyg att använda vid analysen av den empiriska datan. Platsvarumärke är ett begrepp med ett brett spektrum och innefattar flera olika områden. Genom intressentmodellen tydliggörs olika grupper som finns i en platsmarknadsföringskontext. Slutligen bidrar The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) med ett ramverk som möjliggör analys av en plats varumärkesbyggande utifrån hur kommuner arbetar med strategier och marknadsföring. The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) kommer även att fungera som en arbetsmodell och kommer att strukturera upp empirin.

4.1. Val av teoretiskt perspektiv

Uppsatsen utgår ifrån modeller som är förankrade i platsvarumärkes- och företagsekonomiska området. I takt med att världen blir allt mer globaliserad, ökar möjligheterna för människor och varor att röra på sig, vilket innebär att platsmarknadsföring blir allt mer aktuell. Kommuner kan identifieras som en intressent som påverkas av den ökade rörelsen av människor och för att hantera konkurrensen behöver kommunen marknadsföra sig.

Eftersom kommunen är starkt kopplad till en geografisk plats är det logiskt att applicera platsvarumärkesteorier och koncept på en sådan organisation. För att undersöka hur kommunen jobbar med platsmarknadsföring för att hantera den konkurrens som finns kommer begreppen företagets varumärke (Hatch & Schultz, 2003), The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001), platsvarumärke (Kotler, 1993), intressentmodellen (Donaldson & Preston, 1995) och The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) att användas.

Intressentmodellen (Donaldson & Preston, 1995) används för att förstå den miljö som kommuner agerar i samt avgränsa arbetet till en specifik intressent och ett perspektiv. Detta bidrar till att ge uppsatsen ett tydligt fokus på en specifik intressent samt ger ett ramverk för att förstå den komplexa miljö som kommunen befinner sig i.

Genom att analysera den kommunala verksamheten utefter det deskriptiva perspektiv som intressentmodellen (Donaldson & Preston, 1995) bidrar med, skapas en bild av kommunens verksamhet som sedan bidrar till analysen av deras platsmarknadsföring eller närmare bestämt platsvarumärke. Uppsatsen avgränsas också till att undersöka varumärket i förhållande till intressenterna potentiella och befintliga invånare.

Genom att applicera modellen The City Brand Hexagon (Anholt & GFK, 2016) utifrån att fokusera på de bakomliggande faktorer och strategier så tar uppsatsen ett internt, deskriptivt perspektiv. Modellen består av sex stycken dimensioner: närvaro, plats, puls, möjligheter, människor och förutsättningar. Från ett objektivt perspektiv analyseras platsen inom respektive dimension.

Genom att kombinera dessa två modeller kan uppsatsen få ett teoretiskt perspektiv som ger en deskriptiv bild av en kommuns platsvarumärke. Därtill appliceras begreppet företags varumärke och modellen The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) vilket stöttar upp analysen av den empiriska datan samt tillför ett varumärkesperspektiv. The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) består av dimensionerna vision, image och kultur. Genom att analysera skillnader i dessa tre dimensioner skapas en bild av ett företags varumärkesskapande.

4.2. Företagets varumärkesskapande

I dagens oförutsägbara och komplexa samhälle är det viktigt att som företag sticka ut och erbjuda kunder något som andra företag inte kan, för att kunna överleva och expandera. Företagets varumärkesskapande (corporate branding) är en grundläggande del av ett företags generella marknadsföringsstrategi. Ett företags varumärke definierar dess identitet och vad som är unikt med just det företaget. Syftet med företagets varumärke är att visa vad som utmärker ett företag jämfört med andra företag som säljer liknande varor och tjänster (Kotler & Keller, 2015).

Ett starkt företagsvarumärkesskapande kännetecknas av att intressenterna får en positiv uppfattning om företaget och en känsla av tillhörighet. Det lockar även till sig fler intressenter. Ett företags intressenter kan vara allt ifrån anställda, kunder, investerare, leverantörer eller delägare.

Företag som lyckas med deras varumärke har en nära relation med sina intressenter och låter dem fatta olika beslut för att visa att de har en röst i organisationen (Hatch & Schultz, 2003). Enligt Hatch & Schultz (2003) fattar företagets högsta ledning komplicerade beslut som har med företaget i sig att göra. Företagets anställda/medlemmar bestämmer själva hur hårt de ska jobba samt på vilket sätt de vill representera företaget. De externa intressenterna bestämmer ifall de vill köpa företagets produkter, investera i företaget eller söka jobb hos företaget. Företagets framtid bygger på dessa beslut som intressenterna gör.

Företagets varumärkesskapande (corporate branding) kan ibland blandas ihop med produktens varumärkesskapande (product branding) vilket är två helt olika saker. Företagets varumärkesskapande innebär att man fokuserar på att kommunicera företaget och dess produkter i helhet, medan produktens varumärkesskapande är en marknadsföringsstrategi som fokuserar på enskilda produkter i ett företag. Dock så påverkas produktens varumärkesskapande av företagets varumärkesskapande på så sätt att företagets varumärkesskapande kan bidra till ett visst ekonomiskt och kvalitetsmässigt värde för produkternas varumärken (Hatch & Schultz, 2003).

Ifall ett företag har ett starkt varumärke så kommer produkterna automatiskt att ha ett högre värde och kvalitet enligt intressenterna. Då företagets varumärkesskapande har ett bredare fokus än produktens varumärkesskapande, brukar företagets varumärkesskapande hanteras av ledningen medan produktens varumärkesskapande hanteras av de anställda i företaget. Detta eftersom att företagets varumärkesskapande har ett mer strategiskt perspektiv. En annan skillnad är vilka och hur många intressenter som finns när det gäller vardera typ av varumärkesstrategi.

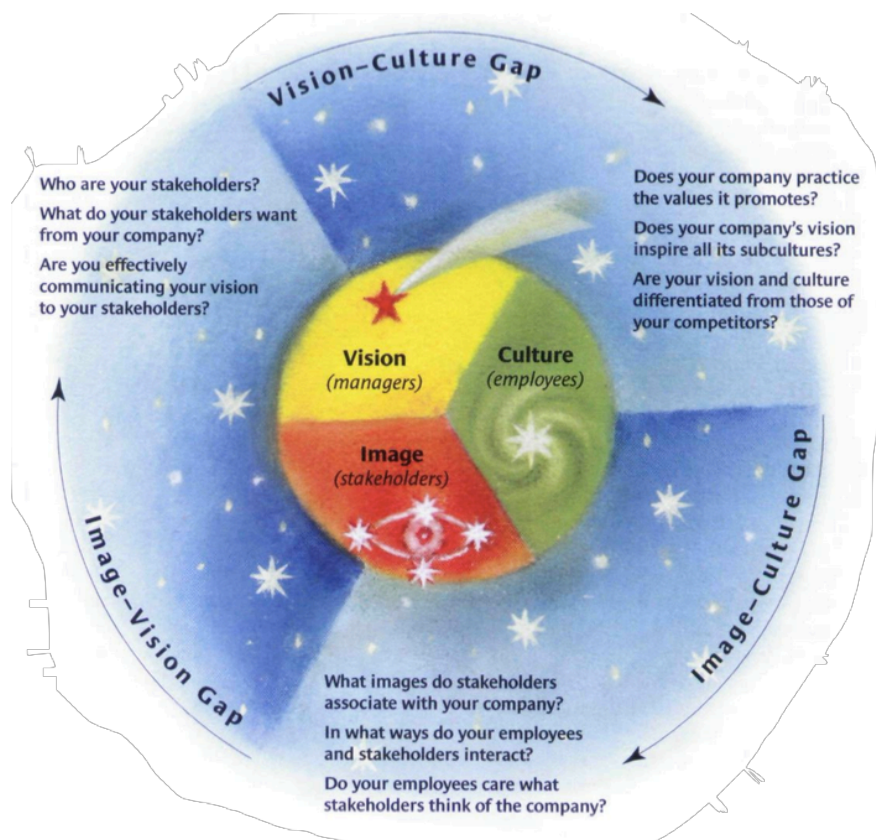
När det gäller produktens varumärkesskapande, riktas det mer mot konsumenter och kunder medan företagets varumärkesskapande riktas mer mot medlemmar i organisationen, investerare, delägare, leverantörer, men även kunder och konsumenter (Hatch & Schultz, 2003).

Företagets varumärkesskapande och produktens varumärkesskapande är på så sätt två olika begrepp som fokuserar på helt olika saker, men som ändå påverkas av varandra. I denna uppsats har vi valt att med hjälp av perspektivet som begreppet företags varumärke ger oss, beskriva hur Malmö stad kommunicerar för att bygga sitt platsvarumärke.

För att förstå och förenkla hur företag ska jobba med sina varumärken, har Hatch och Schultz (2001) utvecklat ett Corporate Branding Tool Kit som innebär att företagets varumärkesskapande delas upp i tre dimensioner. Dessa är vision, kultur och image. Vision är företagsledningens långsiktiga strategi och ambition för företaget, alltså vilka mål som företaget vill uppnå. Kultur handlar om företagets organisation och vilka normer och värderingar som genomsyrar organisationen. Främst handlar det dock om hur de anställda i organisationen tycker om företaget de jobbar för och om de delar ledningens syn på vilka mål och ambitioner företaget har. Image tar sikte på världen utanför företaget, det vill säga de externa aktörer som påverkar verksamheten och vad deras syn på företaget är. Exempel på externa aktörer är media, kunder och aktieägare. Modellen utgår ifrån att ett starkt och konkurrenskraftigt varumärke skapas när de tre dimensionerna som presenterades ovan integreras och överensstämmer med varandra.

Dimensionerna vision, kultur och image måste alltså samspela med varandra för att ett starkt företagsvarumärke ska skapas. Hatch och Schultz (2001) menar dessutom att de tre dimensionerna är sammankopplade och påverkar varandra vilket bidrar till en ökad komplexitet i företagets varumärkesskapande. En liknande komplexitet menar Kavartzis (2007) finns i platsvarumärkeskontexten. Även om Kavartzis (2007) anser att platsvarumärkesskapande består av ytterligare komplexitet anser han att dimensionerna, som syns i figur 1, från Hatch och Schultz (2001) The Corporate Branding Tool Kit är relevanta. Därmed kan denna modell tillföra ett ramverk för analys av uppsatsens empiriska del. Framförallt är den del av modellen som analyserar ett varumärke genom att identifiera olika "gap" mellan de olika dimensionerna användbar i vår analys. Genom att ställa ett antal diagnostiserade frågor kan man enligt Hatch och Schultz (2001) ta reda på vilken status varumärket befinner sig i och därmed identifiera vilka förändringar som behöver göras.

Fördelarna med att använda den metod för analys som The Corporate Branding Tool Kit presenterar är att det skapar en tydlig grund för hur analysen utförs samtidigt som tillvägagångssättet är väl beprövat på området för ett företags varumärkesskapande (Hatch & Schultz, 2001). Med tanke på likheterna som finns mellan ett företags varumärkesskapande och platsvarumärkesskapandet, är tillvägagångssättet relevant även i denna uppsats.



Figur 1. *The Corporate Branding Tool Kit* (Hatch & Schultz 2001, s.131)

Skillnaden i komplexitet och i kontexten som finns mellan disciplinerna kan dock innebära vissa svårigheter för applicerandet av modellen. Det är därför viktigt att uppsatsen, vid analysen, tar hänsyn till att modellen opererar utanför sin normala sfär och därmed kan vissa anpassningar till existerande miljö behöva ske.

4.3. Platsvarumärkesskapande

Begreppet platsvarumärkesskapande (place branding) har funnits under en lång tid och blev introducerat av den kände professorn Philip Kotler, som i sin bok *Marketing Places* (1993) förklarar syftet med platsvarumärke och hur man effektivt kan implementera det i samhället. Fastän platsvarumärkesskapande funnits väldigt länge, har området på senare tid blivit väldigt populärt på grund av de oförutsägbara marknader som påverkar samhället i helhet (Ashworth & Kavaratzis, 2009). Platsvarumärkesskapande har på så sätt en central betydelse för samhällets utveckling i framtiden.

Syftet med platsvarumärkesskapandet är att hitta olika sätt för platser, till exempel länder, kommuner eller städer att bli attraktiva för att locka till sig fler intressenter, till exempel invånare och företag (Anholt, 2010).

Begreppet platsvarumärkesskapande har under senare tid blandats ihop med ett annat begrepp, nämligen platsmarknadsföring (place marketing). Det är viktigt att förstå att platsvarumärkesskapande och platsmarknadsföring är två olika begrepp och att de fokuserar på olika saker. Platsvarumärkesskapande bygger på att utforska, skapa och utveckla nya koncept och idéer för att bygga eller återuppbygga det som identifierar en viss plats. Genom att investera i bland annat infrastruktur, evenemang och symboler kan man bygga upp ett varumärke för platsen. Platsvarumärkesskapande är utbudsbaserat, vilket betyder att strategin bygger på att identifiera de tillgångar man har för att sedan bygga på och utveckla platsen genom kommunikation och marknadsföring. Målet är att skapa en känsla av gemenskap med platsens olika intressenter (Gertner, 2011). Platsvarumärkesskapande handlar alltså inte om logotyper, slogans eller kampanjer. Det kan dock vara en del av strategin, men inte det viktigaste.

Platsmarknadsföring, å andra sidan, handlar om att hjälpa platser att uppnå olika mål genom en marknadsorienterad strategi. Det bygger på att se till att marknadsföringsstrategier såsom kampanjer når ut till rätt människor i området samt att man gör det via lämpliga kanaler. Platsmarknadsföring handlar alltså om att identifiera positionen man har genom olika marknadsföringsverktyg, till exempel de fyra P:na produkt, pris, plats och påverkan.

Platsmarknadsföring är baserad på efterfrågan och är kommersiellt driven samtidigt som strategin uppnår mål på medellång och kort sikt (Gertner, 2011). Ett exempel kan vara att öka antalet tillfälliga besökare, till exempel turister.

Skillnaderna mellan platsvarumärkesskapande och platsmarknadsföring kan verka otydliga då de går att sammankoppla, men för att sammanfatta kan man se platsvarumärkesskapande som en strategi där man fokuserar på vem och vad som krävs för att skapa en lyckad plats medan platsmarknadsföring fokuserar på hur platsen kommunicerar olika marknadsföringskampanjer.

Det finns flera fördelar med platsvarumärkesskapande. Enligt Anholt (2005) hjälper det till att globalisera världen genom:

- En ökad transparens och medvetenhet inom politiken och internationella relationer bland platsen och invånarna.
- Fler källkritiska människor som genom den växande digitaliseringen kräver mer information vilket gör att platsen inte kan bete sig på ett oetiskt sätt.
- Fler väljer att resa oftare och upptäcka andra delar av världen. Detta leder till att en plats måste marknadsföra sig för att på så sätt kunna positionera och främja sig själva på marknaden samt bli ett turistmål.
- En ökad outsourcing vilket gör det viktigt för länder/platser att bygga förtroende för både företag och andra platser/länder.

Dessa fördelar har alla på något sätt att göra med intressenterna i platsen och på så sätt handlar platsvarumärkesskapande om att förbättra världen vi lever i (Anholt, 2005). Det är dock inte positivt enligt alla. Evans (2003) menar att platsmarknadsföring och platsvarumärkesskapande kan få negativa följder:

- Misslyckad marknadsföring på grund av en för snäv informationssökning. Det är viktigt att förstå en plats komplexitet och utveckling istället för att hitta en kortsiktig lösning.
- Man glömmer bort vad intressenterna tycker och gör som man själv vill, vilket leder till missnöjda intressenter.

Det är alltså viktigt att tänka på att det finns flera intressenter som man måste ta hänsyn till och som har en röst i marknadsföringen. För lite information och för få intressenter leder till en misslyckad kampanj.

Många forskare är i stora drag överens om vad definitionen av platsvarumärkesskapande är. Enligt Anholt (2010) är platsvarumärkesskapande ett verktyg för att göra platser kända. Ashworth & Kavaratzis (2009) förklarar platsvarumärkesskapande som ett sätt att applicera olika strategier och tekniker till utvecklingen av de ekonomiska, politiska och kulturella aspekterna i olika länder, kommuner och städer.

Kotler (1993) ser platsvarumärkesskapande som ett sätt att tillfredsställa behoven hos de olika intressenterna på en plats. Platsvarumärkesskapande omfattar fyra olika punkter:

- Erbjuda rätt mix av platsens produkter och tjänster.
- Skapa attraktiva incitament för nuvarande och potentiella intressenter.
- Framföra platsens produkter och tjänster på ett effektivt och tillgängligt sätt.
- Främja platsens distinkta värderingar till diverse intressenter.

Forskarna är alltså överens om att platsvarumärkesskapande i stora drag handlar om att utveckla en plats, men vad det faktiskt innebär att utveckla en plats genom platsvarumärkesskapande är de inte lika överens om. Olika metoder och lösningar uppstår ständigt.

Kotler (1993) menar att platser måste se sig själva som företag och marknadsföra sig som företag, för att kunna hålla jämna steg med den globala utvecklingen och konkurrensen i samhället. Det finns dock en oenighet när det gäller att behandla platser som företag för att få samma fördelar (Morgan et al. 2002). Anholt (2010) menar att till skillnad från produkter och tjänster, kan platser inte ägas eller köpas på samma sätt som med ett företags produkter och tjänster. Å andra sidan uppfattar människor platser på samma sätt som företag då platser kan ta form genom dess värderingar och vad de erbjuder (Ashworth & Kavaratzis, 2009). På grund av detta, tydliggör Anholt (2010) att begreppet "varumärkesskapande" inte borde tas för seriöst, utan mer som "en metafor för hur platser konkurrerar med varandra på den globala marknaden" (Anholt, 2010, s.1).

Konkurrensen mellan platser har pågått under en lång tid och det pågår fortfarande idag. Enligt Rantisi & Leslie (2006), har konkurrensen mellan platser under de senaste 20 åren ökat och blivit alltmer viktig. Hur man väljer att porträttera en plats är en viktig del i platsvarumärkesskapandet och det är viktigt att visa upp det positiva med platsen. Å ena sidan måste man även tänka på att inte ge en förvrängd bild av hur det faktiskt är.

En plats som har ett dåligt rykte och som målas upp som något positivt är inte moraliskt då det lurar intressenterna. Å andra sidan kommer en sådan plats förmodligen att förlora sina intressenter och rykte. Det är därför viktigt att ge en rätt bild av platsen för att marknadsföringen ska bli så effektivt som möjligt. Trots att det finns blandade åsikter om platsvarumärkesskapande faktiskt är effektivt eller inte, är det ett faktum att platser alltmer betraktas som marknadsföringsobjekt just på grund av den hårda konkurrensen i samhället.

Platsvarumärkesskapande kräver på så sätt strategiska beslut, investeringar och samarbeten med olika intressenter för att skapa ett gott rykte på lång sikt, medan platsmarknadsföring fokuserar mer på att tillfredsställa marknaden som man vill nå på kort sikt (Gertner, 2011).

I denna uppsats har vi valt att fokusera på platsvarumärkesskapande då vi vill undersöka Malmö stad vad gäller deras varumärkesbyggande arbete och deras långsiktiga strategier för att behålla befintliga invånare samt locka till sig potentiella invånare.

4.4. Intressentmodellen

I dagens globala samhälle finns det många olika typer av verksamheter som har behov och ställer krav på hur samhället ska se ut. Utöver verksamheterna, finns det aktörer som har ett intresse i just dessa verksamheter och som även har krav och behov på hur samhället ska se ut. Dessa aktörer kallas för intressenter och kan bestå av allt ifrån företag, föreningar, invånare, myndigheter med mera.

Alla typer av verksamheter har intressenter och beroende på vad för typ av verksamhet det är, kan intressenterna variera (Donaldson & Preston, 1995). Genom att samla alla aktörer som har ett intresse i en verksamhet, samt deras krav och behov kan man sätta grunden för intressentmodellen. Intressentmodellen är på så sätt en samling av de olika aktörer som har ett samarbete med en verksamhet, till exempel ett företag (Borglund, De Geer, Sweet, 2012).

Enligt Donaldson & Preston (1995) består intressentmodellen av tre olika aspekter: deskriptiv, instrumental samt normativ. Den deskriptiva delen beskriver verksamheten, hur den fungerar och vilka faktorer och intressenter som påverkar verksamhetens nuvarande och framtida planer. Den instrumentala delen är hypotetisk och mäter samt granskar verksamhetens mål i siffror, det vill säga lönsamheten och tillväxten. Den normativa delen identifierar de olika filosofiska och moraliska riktlinjerna för verksamheten.

Denna kategoriska del erbjuder rådgivning och hjälper verksamheten att fatta beslut. Trots att dessa tre aspekter är helt olika, stödjer de varandra. På så sätt behövs alla tre delar för att intressentmodellen ska kunna bli så effektiv och noggrann som möjligt.

Intressentmodellen är enligt Donaldson & Preston (1995) ett bra sätt för olika verksamheter att tydliggöra vilka mål som finns och vad de förväntar sig av de olika intressenterna. Intressenterna får på så sätt en inblick i vilka mål som verksamheten har och vet vad de ska fokusera och jobba på.

Ifall verksamheten inte kommer överens med en viss intressent kan man enkelt avbryta samarbetet och ändra intressent. Intressentmodellen är på så sätt väldigt flexibel. Det finns dock även problem med modellen.

Enligt Ambler & Wilson (1995) kan det uppstå konflikter på grund av för lite kommunikation mellan parterna. Det kan finnas intressenter som själva inte vet vad de vill få ut av samarbetet med verksamheten och på så sätt ger fel eller för lite information om sina egna intressen. Det är väldigt viktigt att man som intressent och verksamhet vet vad man förväntar sig av vardera part så att missförstånd inte uppkommer.

I dagens globaliserade samhälle är det viktigt att kunna samarbeta med andra aktörer på marknaden för att kunna lyckas med den egna verksamheten. Intressentmodellen är ett enkelt sätt att ta reda på vilka intressenter som man kan samarbeta med för att gynna båda parter. Dock är det viktigt att vara uppmärksam på de olika problem som kan uppstå samt lösa konflikter snabbt och effektivt. I denna uppsatsen valde vi att fokusera på befintliga och potentiella invånare som intressenter då själva arbetet kan bli för ögreppbart och för stort om vi fokuserar på flera olika intressenter. Dock är det viktigt att förstå att verksamheter har flera olika intressenter vilket är syftet att åskådliggöra med detta avsnitt.

4.5. The City Brand Hexagon

The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) är en modell som utvecklats av Anholt i syfte att vara ett verktyg för att mäta en stads varumärke. Enligt boken *Competitive Identity* (Anholt, 2010) består modellen av sex olika dimensioner. Genom att ställa frågor utifrån dessa dimensioner till en panel av människor om deras uppfattning av olika städer har Anholt, tillsammans med markandsundersökningsbolaget GFK, konstruerat ett index över städers varumärken kallat The City Brand Index.

Studien utförs vartannat år och utfördes senast genom att inhämta data från minst 500 respondenter från 10 olika länder världen över. Rankingen består av 50 städer (GFK & Larsson, 2018).

Anholt (2010) problematiserar mätningar av städers varumärken genom att visa på de stora skillnader som finns mellan en enskild stads varumärke och ett lands varumärke (Anholt, 2010). Han menar att det framförallt finns skillnader i hur människor ser på länder och städer.

I synen på städer tenderar människor att ha ett mer praktiskt tillvägagångssätt och städer tenderar att undvika att knyta politiska värderingar eller händelser till sitt varumärke. Detta innebär att olika dimensioner måste användas när man undersöker ett land respektive en stads varumärke.

Detta kan vara viktiga insikter att ta med sig när man använder The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) för att undersöka en stads varumärke. Modellen består av sex dimensioner som är närvaro, plats, förutsättningar, människor, puls och möjligheter. Dessa visualiseras i figur 2.

Närvaro innebär att stadens internationella status och hur pass väl intervjuobjektet känner till staden ställs i fokus. Exempelvis om personen har besökt staden eller bor i staden samt om de tycker att den har bidragit till viktiga framsteg inom forskning eller kultur.

Plats tar hänsyn till de fysiska aspekterna av staden, det vill säga hur stadsmiljön ser ut och upplevs. Exempelvis om den är vacker och trevlig eller om den kanske snarare är mörk och tråkig. Andra frågeställningar är hur enkelt eller svårt det är att ta sig runt i staden.

Möjligheter handlar om de ekonomiska och utbildningsmässiga möjligheter som staden kan erbjuda olika intressenter. Exempel på intressenter är företag, besökare och invånare. Är staden en plats där man anser sig framgångsrikt kunna driva ett företag eller skaffa sig ett jobb och på så sätt nå ekonomisk framgång? Isåfall bidrar detta positivt till stadens varumärke.

Puls är enligt modellen en viktig del av alla städers image. Dimensionen puls handlar om hur häftig eller intressant en stad är att uppleva. Är det lätt att hitta saker att göra eller är det svårt? Modellen tar här hänsyn till pulsen som upplevs av både av turister och boende.

Människorna är också en viktig del av stadens varumärke. Denna dimension handlar om huruvida människorna i staden är välkomnande och öppna eller mer inåtvända och tittar bort och ignorerar främlingar. I denna dimension ingår även hur pass säker staden upplevs.

Förutsättningar är en dimension som handlar om stadens mest grundläggande egenskaper. Det vill säga hur pass tillfredsställande stadens faciliteter såsom sjukhus, träningsanläggningar och liknande är. Men här ingår också hur pass lätt det är att hitta boende och vad uppfattningen om hur det skulle vara att leva i staden ser ut.



Figur 2. The City Brand Hexagon (Anholt & GfK 2016, s.3)

The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) är alltså en översiktlig modell som tar hänsyn till olika faktorer som påverkas av platsmarknadsföring. I dagens konkurrenskraftiga samhälle är det viktigt att förstå hur dessa faktorer påverkas för att kunna lyckas med marknadsföringen och i sin tur påverka samhället vi lever i. Därav ser vi The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) som uppsatsens arbetsmodell. Dess indelningar kommer att strukturera upp empirin då den sätter ramar kring det vi och skaparen av modellen anser vara viktigt.

4.6. Sammanfattande teori

The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) är uppsatsens arbetsmodell och används genomgående. Men hur den används och vad övriga teorier och begrepp har för roll i uppsatsen kan behöva förtydligas. Därför vill vi genom detta avsnitt diskutera de viktigaste och mest relevanta delarna i teoriavsnittet samt hur de olika delarna samspelar både med varandra och med vår arbetsmodell The City Brand Hexagon (Anholt, 2010).

Uppsatsen tar sin utgångspunkt i den ökade konkurrensen som finns mellan kommuner. Eftersom ett företags varumärke har som syfte att visa vad som utmärker företaget gentemot sina konkurrenter är därför detta också ett relevant med centrala teorier för uppsatsen.

En plats/kommun är dock inte ett företag och därför kan teorier om företags varumärkesskapande inte direkt appliceras på en plats varumärkesskapande kommunikation. Däremot finns det enligt Kavaratzis (2007) flera likheter mellan ett företags varumärkesskapande och en plats varumärkesskapande och därför kan företagsekonomisk teori ändå vara användbar vid marknadsföring av platser. Uppsatsen kombinerar just på grund av detta teorier kring både platsvarumärkesskapande och företags varumärkesskapande och belyser de kommunikativa och strategiska. Detta görs främst genom modellerna The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) och The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001), men även genom karaktärsdrag från respektive disciplin.

Arbetsmodellen The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) tar genom sina sex dimensioner ett helhetsgrepp på vad som är relevant för plats varumärkesskapande och skapar därmed ett ramverk som uppsatsen kan använda för att identifiera helheten. The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) bidrar med de verktyg som behövs för att analysera ett varumärkesskapande utifrån ett företagsperspektiv. Här är det framförallt konceptet med att analysera gap mellan den strategi som finns kring platsens varumärkesskapande och hur de som faktiskt jobbar med att skapa platsens varumärke kommunicerar. Det som i modellen kallas vision blir strategin kring varumärket och de som i modellen kallas kultur blir de arbete som utförs för att bygga varumärket.

Intressentmodellen och platsvarumärkesskapande är slutgiltigen två mer generella teorier som använts för att analysera empirin. Intressentmodellen används eftersom en kommun har flera olika intressenter, precis som ett företag om än fler, så använder uppsatsen intressentmodellen (Donaldson & Preston, 1995) för att tydliggöra den miljö och den komplexitet som finns i platsvarumärkesskapandet.

5. Empiri

Empirin är inhämtad genom vår teoretiska referensram, dokumentanalys och djupintervjuer. Dokumenten som analyserats är dokument som behandlar Malmö stads kommunikation och varumärkesstrategi. Djupintervjuer har skett med kommunikatörer och varumärkesstrateger från Malmö stads olika förvaltningar och avdelningar. Genom att strukturera upp empirin utefter de dimensioner som modellen The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) ger oss, så att uppsatsen får en god struktur, underlättar det vidare till att analysera det insamlade materialet.

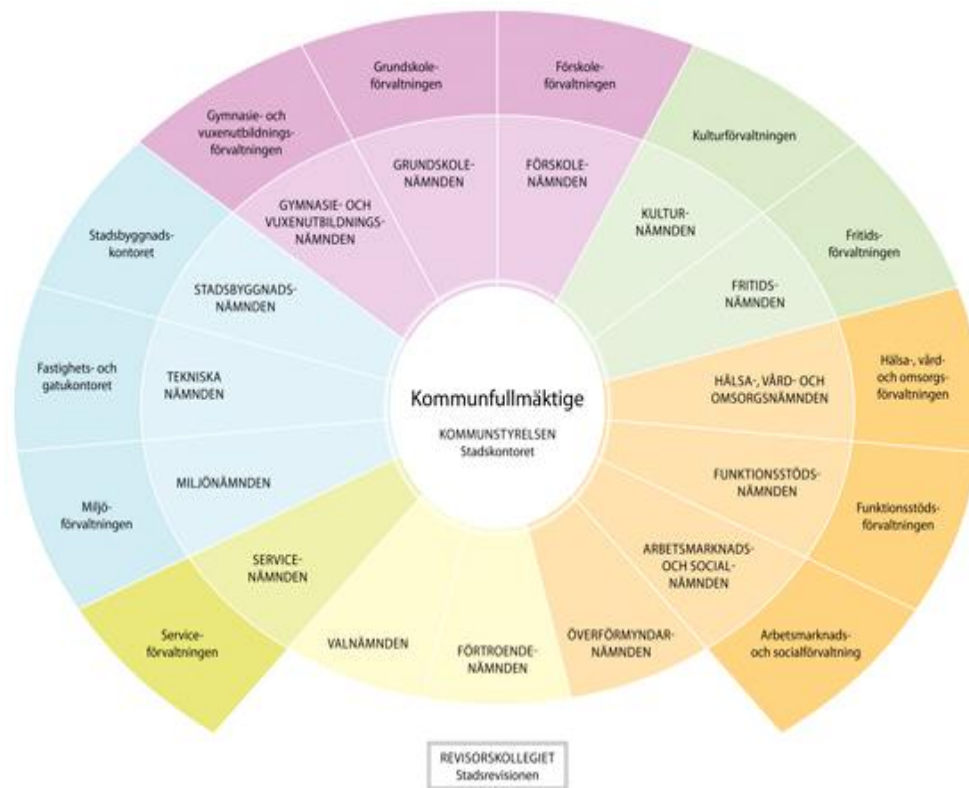
The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) är en modell som tidigare använts för att mäta en stads varumärke och används vanligtvis inte för att undersöka hur varumärket skapas. Den används istället för att skapa ett index över styrkan i städers varumärken över hela världen. Men eftersom man mäter platsens varumärke utifrån dessa dimensioner ger dessa också en bra ram för vilken data som är relevant att titta på när man vill undersöka hur en plats kommunicerar för att skapa sitt varumärke.

5.1. Malmö stad

Malmö är Sveriges tredje största stad med en befolkning på ca 330 000 invånare (Malmö stad, 2018). I Malmö stads kommunala organisation finns det cirka 25 500 anställda. Organisationens högsta styrande organ är Kommunfullmäktige vilket syns i figur 3. Kommunfullmäktige består av 61 folkvalda politiker som beslutar om vilka ansvarsområden kommunalråden ska ha samt utser en kommunstyrelse som leder och samordnar kommunens arbete (Malmö stad, 2018). Kommunfullmäktige beslutar också om mål och riktlinjer för de kommunala verksamheterna samt utser nämnder och styrelse för stadens olika förvaltningar. Det finns 12 förvaltningar i Malmö stad (Malmö stad, 2018) och empirin består av djupintervjuer med nyckelpersoner inom kommunikation på 5 av dessa förvaltningar. Men också med Malmö Turism som är en del av näringslivsavdelningen vilket inte är en förvaltning och lyder direkt under statskontoret. Detta till skillnad från förvaltningarna som alla lyder en respektive nämnd vilken då är utsedd av kommunfullmäktige.

Malmö stad är alltså en organisation med betydande omfattning och med flera olika avdelningar som till stor del skiljer sig åt. De förvaltningar som är med i uppsatsen är Fritidsförvaltningen, Kulturförvaltningen, Stadskontoret, Grundskoleförvaltningen och Miljöförvaltningen.

Till exempel arbetar Fritidsförvaltningen bland annat med att se till så att alla Malmöbor ska ha möjlighet till en meningsfull fritid medan Kulturförvaltningen arbetar för att skapa ett brett kulturliv (Malmö stad, n.d.).



Figur 3. En karta över Malmö stads styre och organisation (Malmö stad, 2018).

Förvaltningarnas/avdelningarnas uppdrag skiljer sig alltså åt även om vissa förvaltningar/avdelningar samarbetar inom vissa områden. Därför har vi frågat vad respondenterna tycker utmärker sin förvaltnings/avdelnings arbete gentemot andra kommuner inom samma arbetsområde.

Först och främst, som tidigare nämnt, skiljer sig Malmö Turism från de andra förvaltningarna då detta är en avdelning och inte en egen förvaltning. Malmö Turism är en del av Malmö stads näringslivsavdelning och jobbar inte under någon nämnd utan svarar istället gentemot statskontoret. Malmö Turisms grundläggande uppdrag skiljer sig också gentemot de övriga förvaltningarna. Medan förvaltningarna snarare jobbar direkt mot att tillfredsställa stadens invånare, arbetar Malmö Turism för att få fler besökare, evenemang och möten till Malmö stad (Malmotown, n.d.) vilket dock indirekt gynnar Malmöns invånare.

Vidare, beskriver kommunikationschefen vid Kulturförvaltningen (intervju 12/12-18) hur deras förvaltning utmärker sig genom sin vision av att vara en intern marknads/PR/kommunikationsbyrå, då deras kommunikationsavdelning idag skruvar på saker och testat på mycket nytt.

Detta är i likhet med vad kommunikationschefen på Stadskontoret (intervju 7/12-18) tycker är unikt med sin avdelning. Främst är det att det inte finns någon motsvarighet hos andra myndigheter, regioner eller kommuner när det gäller deras kommunikationsavdelning.

På samma sätt som kommunikationschefen på Stadskontoret (intervju 7/12-18) menar att deras avdelning är övergripande för Malmö stad, så menar varumärkesstrategen från Grundskoleförvaltningen (intervju 12/12-18) att deras avdelning har tagit ett större övergripande perspektiv inom sin förvaltning. Speciellt under de senaste åren, då en verksamhetsförändring ägde rum 2013 och sedan dess har tillåtits en sådan organisation.

Slutligen beskriver Miljöförvaltningens kommunikatör (intervju 17/12-18) och avdelningschefen för avdelningen kommunikation och omvärld i Fritidsförvaltningen (intervju 11/12-18), att deras förvaltningar utmärker sig till stor del av att de verkar i en storstad jämfört med övriga städer i Skåne vilket ger vissa grundläggande förutsättningar. Kommunikatören på Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) menar att deras förvaltning utmärker sig med två sidor. En hård sida vilket bygger på lagstiftningen, men att förvaltningen även har en projektdel, en del som gör att saker och idéer kan testas vilket gör att Malmö stad kan komma framåt fortare.

5.2. Närvaro

En stad eller plats kan vara känd för olika saker, det kan vara centrum för kultur, historia eller olika händelser. Staden kan också ha olika närvaro i olika sammanhang. Närvaro är det avtryck och det utrymme staden får i olika externa sammanhang. Hur ser den kommunikation som skapar stadens närvaro ut och kommuniceras närvaron i internationell, nationell och regional kontext? (Anholt, 2010) Följande empiri behandlar Malmö stads kommunikation för att skapa närvaro.

Vid insamlandet av primärdata ställdes följande fråga för att undersöka hur Malmö stad kommunicerar sin närvaro, “Kommunicerar er förvaltning vad som händer i Malmö Stad?” och “Hur kommunicerar ni Malmö stads närvaro regionalt, nationellt och internationellt?”. Detta för att identifiera hur Malmö stads närvaro uppstod genom vilken kommunikation.

5.2.1. Intressenterna för dimensionen närvaro

Ur Malmö stads kommunikationspolicy är följande citat hämtat:

En effektiv extern kommunikation ska sprida fakta, påverka attityder och beteenden samt öka förtroendet för Malmö stad. Extern kommunikation är ett av flera styrmedel för att nå våra mål och skapar möjligheter till dialog både med direkta målgrupper och med en bredare omvärld. (Kommunstyrelsen, 2006, s.12)

I citatet beskrivs hur Malmö stads kommunikation förhåller sig till omvärlden och vad syftet med kommunikationen mot intressenterna är. Den externa kommunikationen är ett av Malmö stads styrmedel när de jobbar mot att uppnå sina mål. Kommunikationspolicyn beskriver vidare hur bilden av Malmö stad till stor del påverkas av den externa kommunikationen. Man menar att den kunskap och de värderingar som deras mottagare/intressenter har, påverkar bilden av Malmö stad och därmed är den externa kommunikationen inte bara ett styrmedel för att uppnå kommunens mål generellt, utan ett verktyg för att specifikt skapa en positiv bild av Malmö stad. (Kommunstyrelsen, 2006, s.12).

En del i strategin för den externa kommunikationen är att se massmedia som en prioriterad målgrupp. Man menar att “Förutom att vara förmedlare av information och opinionsbildare, har de även en grundlagsstadgad uppgift att bevaka och granska offentliga myndigheters verksamhet på allmänhetens vägnar” (Kommunstyrelsen, 2006, s.12).

Vidare går det att utläsa från kommunikationspolicyn att viktiga målgrupper för Malmö stads externa kommunikation är “medborgarna, näringsliv, myndigheter, föreningar och övriga organisationer samt massmedia” (Kommunstyrelsen, 2006 s.12). Vi kan sammanfatta det som att kommunikation externt är en viktig del i Malmö stads kommunikationsstrategi där massmedia och befintliga invånare är viktiga intressenter för denna kommunikation.

5.2.2. Evenemang - en viktig del i arbetet med närvaron

Förvaltningarnas/avdelningarnas huvudsakliga fokus visar sig dock inte ligga på massmedia, utan lägger mer fokus på befintliga invånare där evenemang är en viktig del. Malmö Turism jobbar med närvaro genom en evenemangskalender som automatiskt uppdaterar sig med evenemang som sker i Malmö stad. Den scannar av Internet och lägger in alla evenemang som den hittar i en kalender. Det innebär att allt som händer i Malmö stad går att ta del av via denna kalender som finns på Malmö stads webbplats (Malmö stad, n.d.), iallafall allt som redan annonseras om på Internet. Kalendern har ingen specifik uttalad målgrupp och är tillgänglig för alla med tillgång till Internet. Dock finns webbplatsen tillgänglig på tre språk som är svenska, engelska och tyska, vilket innebär att evenemangen kommuniceras inte bara nationellt, utan även internationellt.

Här finns ett samarbete med Kulturförvaltningen då flera av de evenemangen befinner sig under denna förvaltning. Kulturförvaltningen kommunicerar sitt arbete både internationellt, nationellt, regionalt och lokalt och här är ett av syftena att locka besökare till de kulturevenemang som finns i Malmö, främst med fokus på att tillfredsställa Malmöborna. Enligt kommunikationschefen vid Kulturförvaltningen (intervju 12/12-18) är evenemangen viktiga eftersom de till exempel finns på Malmö museet: "det är Sveriges femte mest besökta museum. Det är ju självklart att det påverkar bilden av platsen Malmö" (intervju 12/12-18).

Vidare menar kommunikationschefen vid Stadskontoret (intervju 7/12-18) att de satsar mycket på förutsättningarna kring att hålla stora och många evenemang genom en ny evenemangsstrategi och stora satsningar på evenemangsmarkandsföring. De kommunicerar detta till omvärlden och kopplar ihop evenemangsstrategin med deras destinationsvarumärke för att, enligt kommunikationschefen vid Stadskontoret (intervju 7/12-18), ge den image de vill att Malmö stad ska ha. Detta innebär att evenemangen inte bara är riktade till befintliga invånare utan även till potentiella invånare då kommunikationen riktar sig bredare än till bara den geografiska platsen Malmö.

Kulturförvaltningens kommunikation mot den internationella målgruppen sker till exempel genom EU-projekt. Man har precis avslutat ett treårigt EU-projekt som handlar om internationalisering kopplat till design, dator, TV-spel samt media. I projektet har man tillsammans med mindre företag i staden varit ute på internationella mässor och marknadsfört Malmö stad.

Lokalt kommunicerar man till exempel genom informationsskärmar i olika lokaler kopplade till Kulturförvaltningen, vad som händer inom kulturlivet i Malmö. Denna kommunikation är en del i förvaltningens huvuduppdrag, det vill säga att kommunicera mot befintliga invånare. Dock har förvaltningen vissa regionala uppdrag, vilket innebär att kommunikationen också måste ske även regionalt. Här finns dock ingen uttalad strategi om att prioritera massmedia som intressant, utan främst ligger fokus på kommunikationen mot befintliga invånare (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 2018).

En spännande del av arbetet som påverkar Malmö stads närvaro både lokalt, regionalt, nationellt och kanske även internationellt är samarbeten med influencers. Där jobbar Kulturförvaltningen återigen tillsammans med Malmö Turism (intervju 12/12-18). Kopplat exempelvis till vad intervjuobjektet kallar "designområdet", jobbar man med influencers genom sociala medier, vilket är ett arbete som till största del syftar till att attrahera fler besökare till staden, alltså potentiella invånare.

5.2.3. Malmö som en hållbar stad

Utöver Kulturförvaltningen, har Malmö Turism även ett samarbete med Miljöförvaltningen där de hjälper till att få fler befintliga och potentiella invånare att lära känna Malmö som en hållbar stad som utvecklas för varje dag. När vi intervjuade kommunikatören på Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) om hur de kommunicerar Malmö stads närvaro till befintliga och potentiella invånare, fick vi som svar att de har samarbete med Malmö Turism. Samarbetet grundar sig i att de kommunicerar olika hållbara företag, såsom restauranger, klädbutiker och dylikt till potentiella och befintliga invånare. Detta gör man främst genom sociala medier. Målet är helt enkelt att visa att Malmö är en hållbar stad.

Jo, där har vi ju liksom samarbetat med Malmö Turism en del. De har ju också...det kanske de har pratat om, eller om ni ska träffa dem...att Malmö funkar väldigt bra som ett hållbart turistmål. Det verkar som att ganska många är intresserade av det att såhär...vara i en stad där man kan äta mycket vegetariskt och veganskt och där finns mycket second-hand och där man är medveten och sådant. Där har vi ju samarbetet lite grann i att...vi vill ju att de ska känna till saker vi gör för att...så kan de använda det i sin marknadsföring. Där brukar vi jobba ihop lite grann. På det sättet kan aktiviteter och grejer som vi gör här för Malmöborna också vara intressanta för att locka hit folk. (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 17/12-18)

Enligt kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18), beror deras marknadsföring till befintliga och potentiella invånare på vilken målsättning de har och vilka de vill kommunicera till. Genom att porträttera Malmö som en hållbar stad och berätta om de hållbara alternativen som finns, försöker man sätta Malmö stad på kartan samtidigt som man försöker locka dit potentiella invånare. När det gäller den lokala delen så har de bland annat inför julen haft en kampanj om hur man firar hållbar jul. Genom deras Facebook-sida "Lätt att göra rätt i Malmö" försöker man nå ut till fler människor i Malmö stad och även runtom i Sverige.

Det handlar ju om att Malmö ska vara en stad som det är lätt att göra rätt i, det är ett mål vi har. Att det ska vara lätt att göra hållbara och giftfria val och då ska ju kommunikationen stötta det. Då ser vi till att lösa den utmaningen. Vi kanske har gjort en massa framsteg på klimatområdet då vi har ett mål som säger att vi ska vara klimatneutrala till 2020. Då vill man ju att de som bor här ska känna till det. Allting vi gör stöttar liksom det vi har satt...mål att uppnå i verksamheten på något sätt. (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 17/12-18)

Den internationella kommunikationen sker när man har olika konferenser och föreläsningar där miljöns helhetsperspektiv tas upp. På så sätt är det viktigt att locka människor från andra länder och ha en global aspekt. Med hjälp av sociala medier och internationella konferenser hoppas man på att nå fler människor och även kommunicera Malmö stads närvaro regionalt, nationellt och internationellt.

5.2.4. Kanaler för att kommunicera

För att invånarna i en stad ska kunna utvecklas och bidra till kulturen, historien eller andra händelser, är det viktigt att de utbildar sig och på så sätt lär sig mer om det de brinner för. Skolan är det grundläggande steget för en ljusare framtid för invånarna, men även Malmö som stad.

Därför har Grundskoleförvaltningen i Malmö stad ett stort ansvar till att kunna kommunicera och locka vårdnadshavare och barn, men även potentiella lärare till skolorna. Det är därför väldigt viktigt för dem att kommunicera vad som händer i Malmö stad på ett effektivt och enkelt sätt, enligt varumärkesstrategen vid Grundskoleförvaltningen (intervju 12/12-18).

Vi kommunicerar det mesta genom pressmeddelanden till exempel, och även på vår hemsida Malmö.se/grundskola. Där går vi också ut med information.. Det är de kanalerna, när det gäller nyhetsvärlden och så. Sedan har vi en tidning som heter "Vårt Malmö, jag vet inte om du känner till den, för där kan man också då...förse den redaktionen med saker som händer i vår verksamhet. Ibland tar dem med det och ibland gör de inte det och då kan man göra ett reportage om det så att säga. (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 12/12-18)

Genom att kommunicera på deras hemsida och genom pressmeddelanden, får Grundskoleförvaltningen ut nyheter och viktig information om vad som händer i deras verksamhet. Tidningen "Vårt Malmö", som är Malmö stads egna tidning, är ett av sätten för Grundskoleförvaltningen att nå ut till invånarna i Malmö stad.

Tidningen "Vårt Malmö" är en kanal som även Fritidsförvaltningen använder sig av för att visa vad som händer i Malmö stad. Precis som för Grundskoleförvaltningen handlar det här om kommunikationen gentemot befintliga invånare. I huvudsak består dock Fritidsförvaltningens kommunikation av närvaro i att man kommunicerar gentemot Malmöns föreningsliv och hjälper dem att bedriva sin verksamhet. Föreningarnas kommunikation skapar sedan i sin tur närvaro genom att kommunicera vad som händer hos dem. Avdelningschefen för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen (intervju 11/12-18) tycker dock att man alltid kan bli bättre på att kommunicera till de befintliga invånarna för att stärka varumärket.

För att nå fler potentiella invånare i Sverige, sitter Fritidsförvaltningen med i olika nätverk, såsom 100-klubben, där de städer som har en befolkning på över 100 000 är med. Sedan har de även ett samarbete med Skånes Idrottsförbund, där de kommunicerar Malmö stads varumärke och närvaro till andra kommuner i Skåne. Syftet med kommunikationen enligt avdelningschefen, är att bland annat bygga ett varumärke som arbetsgivare samt att dela med sig erfarenhet och samarbeta med andra kommuner (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 2018).

Stadskontoret kommunicerar oftast Malmö stads närvaro regionalt utifrån vad kommunstyrelsen vill gå ut med. På så sätt har de mycket kontakt med den politiska delen, men även alla andra förvaltningar. Enligt kommunikationschefen vid Stadskontoret (intervju 7/12-18), träffas alla förvaltningar en gång i veckan för att gå igenom alla aktuella händelser. På så sätt får man mer inblick i alla förvaltningar och deras projekt.

Vi har ett redaktionsråd där alla förvaltningar träffas en gång i veckan. Så det är vår pressenhet tillsammans med vår contentenhet, kommunikationsstöd som samlar de pressansvariga i förvaltningarna och så går man igenom vad det är som är på gång för att man måste ändå sälla och reducera. (Kommunikationschef vid Stadskontoret, 7/12-18)

När det gäller den nationella och internationella kommunikationen, har Stadskontoret en egen avdelning som jobbar med Malmö stads omvärldskommunikation. Genom att anordna olika projekt och vara med i olika evenemang, till exempel Almedalen, kommunicerar de Malmös närvaro på en nationell och även internationell nivå. Syftet med kommunikationen är att öka tillväxten i Malmö stad och få hit företag samt potentiella invånare som Malmö stad behöver för att kunna växa, enligt kommunikationschefen (intervju 7/12-18). De befintliga invånarna är också viktiga och genom att kommunicera mer till dem, vill man öka stoltheten bland invånarna och känslan av att de vill stanna i Malmö stad. Målet är helt enkelt att locka till sig nya invånare och få de att stanna kvar i Malmö stad, precis som de befintliga invånarna.

5.3. Plats

Vad som finns i Malmö och den miljö som finns i staden och runt omkring är en del av platsen. Hur används platsen i kommunikationen? Empirin presenterar vilken roll platsen spelar i Malmö stads kommunikation. Enligt Anholt (2010), innebär dimensionen plats att man behandlar det fysiska aspekterna av staden och hur dessa får effekter, påverkar och bidrar till kommunikationen. Genom att ställa frågan “Använder ni staden, dess miljö eller infrastruktur i er kommunikation?” till intervjuobjekten har platsens roll i kommunikationen undersökts.

5.3.1. Den attraktiva stadsmiljön - en del i den hållbara staden

I destinationsvarumärkets riktlinjer presenteras olika särskiljande nyckelfaktorer för destinationen som bör lyftas fram i varumärkesskapandet. Exempel på sådana nyckelfaktorer är attraktiv stadsmiljö, interaktiv stad, nya arenor, besöksanläggningar och belägenhet mitt i Öresundsregionen. Platsen har en framträdande roll i den grundläggande strategin för destinationsvarumärket Malmö stad (Malmotown, n.d).

Malmö Turism utgår inte i huvudsak ifrån denna strategi kring platsen som finns i riktlinjerna kring destinationsvarumärket i sitt arbete med att sälja in staden. Man utgår istället från vad invånarna delar och berättar om Malmö stad i sociala nätverk. Man lyfter dock fram att man kan ta sig runt med både tåg och cykel eftersom detta ligger i linje med strategin som finns kring att ha hållbarhet i fokus, enligt destinationschefen vid Malmö Turism (intervju 10/12-18).

Malmö stad har under en lång tid varit kända för att vara en cykelstad där det mesta ligger nära, vilket Miljöförvaltningen har tagit vara på i deras kommunikation (Malmö stad, 2018). Att Malmö stad har många parker, mycket busstrafik, långa cykelvägar och ligger nära Köpenhamn, är viktigt att kommunicera ut till potentiella invånare, enligt kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18).

Om vi till exempel anordnar en stor miljökonferens, då vill vi ju passa på och skryta om sådana saker för att det bygger ju bilden av det. Det stärker ju bilden av Malmö som hållbar, att man dessutom passar på att berätta om att vi har 70 km cykelbana eller att det tar en kvart över till Köpenhamn och så. Då passar man ju på att slänga in sådant också. (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 7/12-18)

Kommunikationen till de befintliga invånarna är inte lika stort, då man anser att majoriteten av de som redan bor i Malmö stad vet att det till exempel är en kvart till Köpenhamn, eller att Malmö är en cykelstad. På så sätt ligger fokuset på att kommunicera Malmö som en hållbar stad, och även visa de olika anledningarna till varför Malmö stad är hållbart som helhet. Detta gör man till de som inte bor i Malmö stad och som är potentiella invånare (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 2018).

5.3.2. Ungt och ofärdigt - Malmö stads tonalitet

Ett exempel på hur platsen används i Malmö stads kommunikation är hur man väljer att porträttera staden på bild. Man vill undvika statiska bilder och vill istället försöka addera ett annorlunda perspektiv till de byggnader, landmärken eller fasta föremål som finns med i bilden. "Vi använder gärna morgonljus för att visa att dagen (och staden) startar här och nu" (Malmotown, n.d. s.23).

Det kan handla om ett framträngande ljus, skugga på en husfasad, en oväntad lutning, känslan av att något i just detta moment börjar eller att något utanför bilden är på väg att hända (Malmotown, n.d. s.24). Kan man inte addera detta annorlunda perspektiv till bilden men ändå måste använda sig av en statisk bild på ett fast föremål bör bilden i så lång utsträckning som möjligt bära på ett mervärde eller någonting som ökar spänningen i bilden. När vi frågar kommunikationschefen vid Stadskontoret (intervju 7/12-18) om Malmö stads kärnvärden i form av tonalitet överensstämmer svaret i stor utsträckning med tankegångarna kring hur man porträtterar staden på bild.

Det här att attrahera näringsliv och besökare..och den tonaliteten är att Malmö är ofärdigt, att vi är mer i gryningen än vad vi är kväll, om vi jämför oss med Göteborg och Stockholm och att vi aldrig ska jämföra oss med någon annan än Malmö. Malmö är Malmö, så vi behöver inte säga att vi ligger si och så långt ifrån Köpenhamn utan vi försöker att bottna det i en trygg men lite kaxig tonalitet, lite grann som Malmö är som stad, med sina båda sidor, både framåt och offensiv, men vi har också bland de största problemen i landet inom vissa områden. (Kommunikationschefen vid Stadskontoret, 7/12-18)

Här finns en koppling mellan hur man använder platsen Malmö i kommunikationen för att uppnå en önskad position som stad. Men här finns också ett budskap att Malmö stad ska ha en viss kaxighet och inte jämföra sig med andra (intervju 7/12-18).

Stadskontoret använder även dimensionen plats i sin kommunikation genom avtal med reklamföretaget Clear Channel, som gör det möjligt för invånarna att hyra cyklar eller stå i busskurer. I gengäld tar företaget över utomhusannonseringarna i Malmö stad (Clear Channel, n.d). Stadskontoret kommunicerar Malmö som en ung stad som är "ofärdigt", och som utvecklas för varje dag. De använder sig också av fokusgrupper där man pratar med befintliga invånare om Malmö stad och enligt kommunikationschefen (intervju 7/12-18), tycker även de befintliga invånarna att Malmö är en ung stad som utvecklas för varje dag.

Vi är kända för att vara en ganska experimentell kommun. Eftersom många av våra utmaningar och problem märker man först i Malmö. Innan de kommer till de andra kommunerna också. Men vi tvingas ofta lösa det på egen hand och då har vi hittat att i både den här glada destinationsmarknadsföringen...men också i det kommunala arbetet så passar det här med att ligga där och att det börjar här och det kan vara ett sätt att ta sig an utmaningar också. Istället för att tycka att det är tungt kan det ju vara okej. Vi testar och kör. (Kommunikationschef vid Stadskontoret, 7/12-18)

5.3.3. Kommunikation utifrån vad förvaltningen erbjuder

Kulturförvaltningen jobbar också med att använda staden i sin kommunikation. Men det är oftast kopplat till kulturlivet och inte allmänt stadens miljö. Man kommunicerar den del av platsen som har en koppling till kulturlivet. När det gäller den del av denna kommunikation som riktar sig mot potentiella invånare är det framförallt Malmö Turism som jobbar med detta. Men Kulturförvaltningen jobbar också med det, dock används platsen i störst utsträckning när man kommunicerar mot statliga intressenter så som beslutsfattare eller andra statliga tjänstepersoner, men även när det handlar om att förmedla en känsla av Malmö stad i kommunikationen (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 2018).

“Vi har en medarbetare som var i Brasilien nu på en stor konferens och pratade. Ja men då sätter vi ju scenen Malmö. Det här är kontexten.” (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 2018). Använder man inte platsen som citatet ovan nämner och beskriver staden, är det ingen som vet vad Malmö stad är och hur det är där. Detta eftersom Kulturförvaltningen i sin kommunikation internationellt utgår ifrån att ingen på förhand vet var eller vad Malmö stad är. Man menar att det handlar om att förmedla scenen Malmö stad i kommunikationen och inte för att locka invånare utan för att någonstans förmedla en bakgrund och en legitimitet till den kulturella verksamheten (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 2018).

Fritidsförvaltningen använder platsen ganska lite i sin kommunikation. Det handlar återigen, precis som i dimensionen närvaro, snarare om att stötta föreningarna och fritidsaktiviteterna i Malmö stad och det är isåfall då platsen kan komma in i bilden. Exempelvis kan man genom Fritidsförvaltningens hemsida få hjälp med att hitta aktiviteter i närheten såsom bad- och fotbollsklubbar. Geografiska platser, såsom Bokskogen och Ribersborg kommunicerar man också till både befintliga och potentiella invånare (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen 2018).

Bokskogen kommunicerar vi såklart som en geografisk plats också. Ribersborg till viss del för att vi har en viss verksamhet där också. Annars är ju också föreningslivet och idrotten som ni kanske känner till liksom. Den är ju hyfsat lokalt förankrad liksom. Där handlar det mer om närhetsprincipen så att den kommunikationen sker lite mer per automatik och där står ju klubbarna mycket för liksom att..sprida budskapet...att det finns fotbollsklubbar, kom och träffa oss här. (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 11/12-18)

Gentemot potentiella invånare jobbar Fritidsförvaltningen inte så mycket med platsen i kommunikationen. Å andra sidan finns de med i studenthäften för studenter som flyttar till Malmö stad. Dock tycker avdelningschefen för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen (intervju 11/12-18) att det är viktigt att fokusera mer på de potentiella invånarna. Många flyttar till Malmö stad från andra länder, och då behöver man ta ett större ansvar att berätta om vad Fritidsförvaltningen erbjuder, samt Malmö som stad, till fler individer.

5.4. Möjligheter

Möjligheter har att göra med de chanser som innefattar möjlighet till utbildning och jobb i staden, alltså vilka möjligheter det finns för olika intressenter i staden att utvecklas (Anholt, 2010). Genom att ställa frågan “Kommunicerar ni de möjligheter som finns inom Malmö Stad? (ekonomi, utbildning, mångfald)” till intervjuobjekten har dimensionen möjligheter undersökts. Det handlar alltså om att identifiera hur stadens möjligheter används i kommunikationen och vilket utrymme det får i Malmö stads varumärke.

5.4.1. Den rättvisande bilden av Malmö stad

Citatet nedan är hämtat ur Malmö stads kommunikationspolicy och beskriver kommunens strategi kring stadens möjligheter; “Att bygga en önskvärd bild av Malmö stad och Malmö genom ökade kunskaper tar tid och kräver målmedvetet arbete. Genom en trovärdig dialog med medborgarna ökar vi möjligheten för engagemang.” (Kommunstyrelsen, 2006, s.12) Här är alltså dialogen med medborgarna och ett långsiktigt arbete i fokus för att bygga en önskvärd bild av Malmö stad.

Ett annat citat som också är hämtat ur kommunikationspolicyn bygger vidare på att den externa kommunikationen handlar om att skapa en bild av Malmö. Här fokuserar man dock på att det ska vara en “rättvisande” bild av Malmö stad.

Att skapa en rättvisande bild av kommunen gör det lättare att rekrytera arbetskraft. Här spelar den externa kommunikationen en viktig roll. Att utforma dialogen med morgondagens medarbetare kräver ett målinriktat arbete och löpande kommunikation med skolor, högskolor, universitet och näringsliv. (Kommunstyrelsen, 2006, s.12)

På Kulturförvaltningen handlar inte uppdraget om att kommunicera för att skapa en bild av kommunen som gör det lättare att rekrytera arbetskraft. Däremot menar man att det är en bieffekt av all den kommunikation som sker. Man jobbar alltså inte med att kommunicera de möjligheter som finns i Malmö stad men i kommunikationen kring den kulturella verksamheten kan det bidra till att öka attraktiviteten av Malmö stad. Det handlar om att skapa en nyanserad bild av staden där både det positiva och negativa kommer fram enligt kommunikationschefen vid Kulturförvaltningen (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 2018).

Stadskontoret kommunicerar de möjligheter som finns i Malmö stad genom olika kärnvärden. De senaste kärnvärdena var mångfald, möten och möjligheter, som de hade kommit fram till med Malmöborna och näringslivet, enligt kommunikationschefen (intervju 7/12-18). Syftet med dessa kärnvärden var att visa att Malmö stad inte är en segregerad stad, utan en stad som präglas av mångfald med invånare från alla delar av världen. Enligt kommunikationschefen (intervju 7/12-18) hade Stadskontoret ett uppdrag att "sätta Malmö på kartan" under 90-talet, då det hade varit tuffa år för Malmö stad med en stor utflyttning. Sedan dess har de jobbat mycket med att sätta Malmö stad på kartan till omvärlden, vilket de har lyckats med, men som enligt kommunikationschefen (intervju 7/12-18) alltid kommer att behöva utvecklas.

5.4.2. Visa möjligheterna – projekt och evenemang

I riktlinjerna för Malmö stads destinationsvarumärke finns fem påståenden kring vad du ska möta när du kommer till Malmö stad. Ett av dessa är att i Malmö stad kan du växa vilket beskrivs genom citatet "I Malmö finns förutsättningar för att bli något, hitta nya vägar, utvecklas, uppleva det annorlunda" (Malmotown, n.d. s.10). Detta är ett exempel på hur stadens möjligheter ter sig uttryckt i kommunikationen.

På webbplatsen Malmö Business lyfts många av de möjligheter som finns för företag i Malmö stad fram. Både när det gäller driva, starta och etablera företag i kommunen (Malmobusiness, n.d.). Vad det gäller etablering erbjuder Malmö stad enligt webbplatsen Malmö Business (Malmobusiness, n.d.) kostnadsfri etableringsservice till det företag som önskar etablera sig i kommunen.

Här lyfts även fram flera fördelar med att etablera sig i Malmö stad. Några exempel är närheten till både Malmö Airport och Copenhagen Airport men också väl utbyggd infrastruktur, universitet och forskning och spännande miljöer med nya bostads- och verksamhetsområden.

Utöver möjligheterna för etablering av företag, startade Miljöförvaltningen, tillsammans med Statskontoret och andra fastighetsägare samt föreningar, ett stadsutvecklingsprojekt som kallades för Jämställda Platser i Malmö stad, för att skapa möjligheter och engagemang bland Malmöborna, speciellt ungdomar (Boverket, 2016). För Miljöförvaltningen har det varit väldigt viktigt att involvera Malmöborna i olika projekt så att de känner att de har en möjlighet att göra en skillnad. Kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) anser också att en sådan projekt kan leda till andra möjligheter som i sin tur leder till fler möjligheter och så vidare.

Det handlar ju alltid bara om en vision om något, tills dess att det är byggt. Innan dess så vet man ju inte hur det kommer att bli liksom, så det är ju hela tiden möjligheterna med att bygga det här området, om vi bygger det här området och vi gör det på det här sättet så kommer det att vara bostäder för folk som inte har så mycket pengar och då kanske det kommer leda till att de får bättre affärer här i närheten... och asså att, det är ju hela tiden möjligheter bara. Så det är ju ganska mycket som är det, att man bara hoppas på att det ska bli (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 17/12-18).

Målet är att involvera Malmöborna och ge de fortsatta möjligheter till att involvera sig i Malmö stad och kanske jobba för Malmö stad i framtiden. Projektet Jämställda Platser i Malmö stad resulterade i att man skapade tre olika mötesplatser där ungdomarna i Malmö kunde spendera sin tid. De ungdomar som anställdes för projektet fick mer kunskap inom stadsutveckling, jämställdhet och hållbarhet samt även möjlighet att kunna påverka och bidra med olika idéer i Malmö stad (Boverket, 2016). När det gäller de potentiella invånarna, kommunicerar Miljöförvaltningen inte lika mycket till dem, då man hellre vill fokusera på de befintliga invånarna, men det är även viktigt för de som inte bor i Malmö stad att känna till de olika projekten och på så sätt bli intresserade av hur resultatet blir (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 2018).

Att involvera de befintliga invånarna är väldigt viktigt för de flesta förvaltningarna, speciellt för Grundskoleförvaltningen. Då det finns en lärarbrist i hela landet är det viktigt att locka fler lärare till Malmö stad. Enligt varumärkesstrategen i Grundskoleförvaltningen (intervju 12/12-18) är det svårt att göra det, då media porträtterar Malmö stads skolor på ett negativt sätt. Genom att involvera invånarna i Malmö stad och visa att Malmö stads skolor inte alls är så dåliga som man hör om i media, hoppas man på att förändra den bild som finns och locka fler lärare.

Det skrivs ju ganska negativt i media om skolorna. Men när man kommer ut i våra skolor eller någon skola så känner man bara så "WOW, vilken verksamhet". Visst finns det problem. Det finns överallt, men jag som aldrig har tänkt på att vara lärare blir nästan lite sugen när jag kommer ut när man ser barnen och hur fantastiska de är och liksom att få jobba med barn verkar ju vara fantastiskt roligt, att kunna se deras utveckling. (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 12/12-18)

Grundskoleförvaltningen fokuserar på att locka potentiella invånare och kommunicerar mest till dem. För att göra det, satsar de mycket på lärare i andra länder samt lärarstudenter runt om i Sverige. De kan till exempel hyra en buss och köra in lärarstudenter från städer i närheten för att ge de en rundtur i Malmö stad och visa vilka möjligheter som finns där. Målet är att få dessa studenter att vilja jobba i Malmö stad efter deras examen (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 2018).

Grundskoleförvaltningen satsar även mycket på de befintliga invånarna och ger de möjligheter till att prova på läraryrket. Enligt varumärkesstrategen (intervju 12/12-18), har de ett projekt som kallas för Framtida Lärare, där man ger ungdomar som tagit studenten, möjligheten att prova på läraryrket i ett år. På så sätt får ungdomarna en inblick i hur det är att vara lärare och söker sig in till utbildningen. Grundskoleförvaltningen utbildar även de som inte är legitimerade lärare, för att höja kvaliteten i skolorna. Dessa satsningar ger både potentiella och befintliga invånare möjligheten att hälsa på de olika skolorna i Malmö stad och även testa på hur det är att vara lärare i Malmö stad, vilket man på Grundskoleförvaltningen hoppas ska öka antalet invånare och lärare.

Fritidsförvaltningen ser lite annorlunda på dimensionen möjligheter än vad de andra förvaltningarna i uppsatsen gör. Man menar att möjligheterna för deras förvaltning handlar om att kommunicera alla de aktiviteter och möjligheter som finns inom föreningslivet. Genom att få dessa verksamheter att blomstra bidrar man till att göra Malmö till en bättre stad som i sin tur bidrar till dimensionen möjligheter. Därför sker kommunikationen också främst gentemot de befintliga invånarna. Genom olika projekt hoppas man på att kommunicera olika möjligheter som finns gentemot befintliga invånare. Ett exempel är projektet Amiralsstaden, som handlar om att skapa en helhet i Rosengård med olika förvaltningar för att bygga starkare områden, skola och kommunikation. Ett annat projekt som kallas för CTC, Community That Cares, är ett samarbete med 5-7 olika områden, där man jobbar med en trygghetsskapande arbete när det gäller fritid, kultur, skola och så vidare (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 2018).

5.5. Puls

Vilken image skapar man av Malmö genom Malmö stads olika förvaltningar och avdelningars kommunikation? Hur upplevs staden, vad kan man göra i staden och vilken känsla får man av att befinna sig i staden? Enligt modellen The City Brand Hexagon kan puls tolkas som stadens "image" (Anholt, 2010). Detta är ett mer välkänt begrepp jämfört med puls. Med hjälp av att ställa frågan "Vilken image vill ni genom er kommunikation ge Malmö stad?" till intervjuobjekten har vi utforskat dimensionen puls.

Hur man arbetar med denna dimension går även att utläsa i olika interna dokument på Kommunstyrelsen (2006) där nedanstående citat är hämtad. Här får puls eller image, begreppet "bild" istället.

Bilden av Malmö är viktig. Det är den som gör Malmöborna stolta över sin stad, det är den som ger besökarna lust att komma hit och uppleva något nytt och det är den som gör det intressant för företag att göra långsiktiga investeringar i Malmö. (Kommunstyrelsen, 2006, s.3)

Följande citat är också intressant för att identifiera hur Malmö stad arbetar med puls eftersom här beskrivs vad bilden av Malmö stad innebär.

Förutsättningarna har i de flesta fall varit givna. Malmö stad har arbetat fram underlag och mål för förändringarna och Malmöbor, besökare och företagare har upplevt och värderat resultatet. Bilden av Malmö handlar alltid om verkligheten. Men av resonemanget följer att denna verklighet inte skapar sig själv. Den är följden av ett medvetet arbete av alla inom Malmö stad. Det är med andra ord vi själva som formar bilden av Malmö och vår egen organisation. (Kommunstyrelsen, 2006, s.5)

I riktlinjerna för destinationsvarumärket Malmö presenteras den tonalitet som ska användas i marknadsföringen av destinationen. Här diskuteras bland annat hur man bör se på stadens puls och vilken sorts puls Malmö har.

Energien i Malmö sprudlar. En ständig puls vibrerar, skakar om och förändrar staden för var dag som går. Denna dynamik – detta tempo – ska återspeglas i sättet vi pratar om staden, utan att det för den delen känns förhastat. (Malmotown, n.d.)

Här presenteras även riktlinjer för vilket innehåll som bör kommuniceras. Dessa riktlinjer utgår från tre nyckelord som är följande: involverande, kontrasterande och innovationsrikt. Det ges även exempel på involverande kommunikation vilket kan vara följande:

Aktiviteter och platser man kan delta i, som man kan vara med att utveckla och skapa. Exempel: Skejtparken i Stapelbädden. Den nära upplevelsen i Malmö City Horse Show. Folkfester som Sommarscen och Malmöfestivalen. Restaurant Day. Allsång på Limhamn. (Malmotown, n.d. s.)

5.5.1. Malmö stad - stadens nuvarande image

Under de senaste åren har skjutningarna i Malmö stad ökat drastiskt. Enligt Polismyndigheten, skedde det 65 skjutningar år 2017 (Polismyndigheten, 2018). Förvaltningarna i Malmö stad jobbar för att förbättra stadens image hela tiden, och enligt kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) är det viktigt att samarbeta med de andra förvaltningarna för att få ett bra resultat. När problem uppstår i Malmö stad, så är det inte ett kommunikationsproblem, utan det är problem som alla måste ta itu med för att lösa. Det handlar helt enkelt om att fånga upp problemen och lösa dem, sedan kan kommunikationen berätta om dem, enligt kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18).

Även kommunikationen som sprids på sociala medier, når ut till både befintliga och potentiella invånare. Det är viktigt att man når ut till så många som möjligt, så att Malmö stad får “en massa goda ambassadörer som vill berätta att det inte är så farligt” (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 2018).

5.5.2. Malmöborna - en del i imagearbetet

“Image är den uppfattning Malmöbor, besökare och näringsliv har av Malmö.” (Kommunstyrelsen, 2006, s.6) Här kan man se hur Malmö stad tänker kring dimensionen puls i sin varumärkesstrategi. Malmö Turism jobbar med att skapa denna bild genom att sprida och dela den bild av Malmö stad som redan finns, via sociala medier. Man sprider alltså vidare den image som Malmöbor, besökare och näringslivet kommunicerar. Malmö Turism bygger alltså inte någon egen image av Malmö (Destinationschef vid Malmö Turism, 2018). Dock är detta inte riktigt hela sanningen, även om syftet inte är att bygga någon specifik image, så påpekar destinationschefen vid Malmö Turism (intervju 10/12-18) att man applicerar ett visst filter på vad man väljer att dela och sprida vidare.

Skulle det vara någon som liksom delar någonting som handlar jättemycket om nedskräpning eller köra bil fort eller vad det nu kan vara...så passar ju det inte in och då delar vi ju inte det. Men ambitionen är att låta invånarnas bild av Malmö prägla Malmö Turisms arbete med att skapa en bild av Malmö. (Destinationschef vid Malmö Turism, 10/12-18)

5.5.3. Malmö stad - Den bubblande staden

Till skillnad från Malmö Turism, jobbar Kulturförvaltningen med att skapa en image av Malmö stad. Denna del av Kulturförvaltningens kommunikationsarbete handlar om att jobba med att kommunicera den “*bubblande staden*” och att det händer mycket kreativt där. Denna kommunikation riktar sig främst till de befintliga invånarna genom olika projekt och evenemang, men också mot potentiella invånare, exempelvis genom samarbete med Köpenhamns turistbyrå. Genom projekt såsom Film Malmö, satsar man på att utveckla Malmö stads kreativa roll i samhället, detta i form av filmfestivaler och events (Malmö stad, 2018).

Det finns möjligheter att delta, det är öppet för vem som helst. Vi asså såhär...det är tillgängligt. Det är liksom såhär låga trösklar och...ja men att det är välkomnande alltså. Vi tar hand om varandra även om vi inte gör det så. Det är ändå nån typ av image. (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 12/12-18)

Enligt kommunikationschefen vid Kulturförvaltningen (intervju 12/12-18), har Malmö stads nuvarande image påverkat dem, men inte på ett konkret sätt. Kommunikationschefen (intervju 12/12-18) menar att oroligheterna inte påverkar deras kommunikationen som helhet, men att det påverkar deras verksamheter ifall det händer något som ligger nära verksamheterna. På så sätt har de ändå ett ökat kriskommunikationsberedskap.

5.5.4. Malmö stad - den hållbara och lättillgängliga staden

Miljöförvaltningen jobbar också med Malmö stads puls. Att få befintliga och potentiella invånare att se Malmö som en *“hållbar och lättillgänglig stad”* är målet för denna förvaltning, enligt kommunikatören på Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18). Denna image har vuxit fram ur synen på Malmö stad enligt invånarna samt de olika projekt som man har startat. Ett exempel är projektet BiodiverCity, som handlar om att ta fram olika hållbara produkter och tjänster, som gynnar Malmö stad och hjälper att utveckla fler hälsosamma och hållbara alternativ (Malmö stad, 2018).

Asså vi satsar ju 100% på liksom ett hållbar och lättillgänglig stad. Det är väl det som jag tycker är viktigt för vår del, att det är ungt, lätt att prova nya saker, att det finns ett stort och engagerat föreningsliv och lokalsamhälle, att det finns många som vill skapa liksom hållbara grejer och satsa på det och så, och att vi då som Malmö stad och som organisation uppmuntrar det och att vi vill se till att vi ger möjligheterna till det liksom. (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 17/12-18)

5.5.5. Malmö stad - den unga och moderna staden

Enligt varumärkesstrategen på Grundskoleförvaltningen (intervju 12/12-18) är det unga och moderna just det som är speciellt med Malmö stad. Dock har media på den senaste tiden visat en negativ bild av Malmö stad samt skolorna, vilket gör det svårare för Grundskoleförvaltningen att kommunicera den riktiga bilden av stadens skolor. Enligt varumärkesstrategen (intervju 12/12-18) är det viktigt att visa att det finns bra skolor och att de negativa händelserna som skett bara är en liten del av Malmö stad.

Genom att samarbeta med Malmö Turism hoppas Grundskoleförvaltningen på att förändra den negativa bilden av staden och grundskolorna. Precis som Miljöförvaltningen, hittade man olika attraktiva incitament för grundskolorna och även Malmö stad, som man kunde kommunicera till potentiella invånare.

Det är så många andra delar som är bra här så att det liksom kan väga upp det. Då när vi har jobbar med det till exempel inför att vi skulle börja rekrytera utomlands, hade vi kontakt med näringslivskontoret och Malmö Turism och så här för att använda deras material och se vad de liksom säger som staden och så. (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 12/12-18)

5.5.6. Malmö stad - den aktiva staden

Fritidsförvaltningen kommunicerar pulsen utifrån sitt perspektiv genom att berätta om sin verksamhet och att Malmö är en stad med möjlighet till rörelse, fysisk aktivitet och folkhälsa vilket också är övergripande kärnvärden för den puls som Fritidsförvaltningen kommunicerar. Denna kommunikation sker framförallt gentemot befintliga invånare och man har ingen egentlig strategi för att kommunicera detta mot potentiella invånare. Malmö stads nuvarande image har också påverkat Fritidsförvaltningens kommunikation, och enligt avdelningschefen för kommunikation och omvärld (intervju 11/12-18), kan de hjälpa till genom att prata med barn och unga vid de olika fritidsgårdarna och på så sätt stötta dem som behöver hjälp.

Våra fritidsgårdar kan ju till och med liksom...känna det i de dagliga besöken liksom. Vi sitter och pratar med barn och unga som kanske inte har någonstans att ta vägen. Sedan tycker jag att det finns ganska väl inbyggt i den verksamheten vi bedriver. På föreningsavdelningen känner jag att de stöttar ett föreningsliv som tar emot...60 000 medlemmar ellet något sådant i de föreningar som vi har registrerade hos oss. (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 11/12-18)

Som nämnt ovan, fokuserar Fritidsförvaltningen inte så mycket på de potentiella invånarna på grund av att de känner att de redan får mycket besök av icke-Malmöbor. Många som är med i föreningar bor inte i staden. Det är även många icke-Malmöbor som besöker bad- och idrottsanläggningarna. På grund av detta, känner man att det är viktigare att fokusera på kommunikationen till de befintliga invånarna, innan man lägger mer fokus på de potentiella invånarna (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 2018).

Malmö kommer alltid ha den dragningskraften i regionen liksom. Man kan åka hit och shoppa och bada liksom. Man kan åka hit och shoppa och gå på kultur, eller åka ner till Ribban och samtidigt se en storstad i förhållande till övriga städer i Skåne iallafall. (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 11/12-18)

5.5.7. Malmö stad - det börjar här

Stadskontoret kommunicerar sin puls utifrån mottot *“Det börjar här”*. Enligt kommunikationschefen (intervju 7/12-18), har Malmö stad en väldigt *“experimentell”* image, när det gäller det mesta, till exempel idrotts- och kulturlivet. Malmö stad har ett väldigt framgångsrikt idrotts- och kulturliv, vilket kommunikationschefen (intervju 7/12-18) menar är tack vare att människor flyttar till staden och bidrar med deras kunskap. Malmö stads nuvarande negativa image har påverkat Stadskontorets kommunikation och de jobbar mycket med att berätta för de befintliga invånarna hur de jobbar när det gäller trygghet och säkerhet.

Malmöborna tycker att de inte känner igen sig i den bild som målas upp, för så farligt är det ju inte. Man kan ju röra sig i Malmö och de flesta känner ju inte sig oroliga. Och sen så skedde det för kanske 2 år sedan där omvärlden kommunicerade detta mycket som ett Malmöproblem. Plötsligt så lyftes det upp av den nationella politiken som ett samhällsproblem och det tyckte vi var förlösande, för det handlar inte om att det är i Malmö. Det här är mycket större än så. Här är det olösta knutar och utanförskap och icke-tro på framtid som inte har med platsen i sig att göra. Men sen måste man jobba med båda kommunikationer, för vi måste ju jobba med att tala om hur fantastiskt Malmö är. Sedan måste vi också prata med Regeringskansliet om de utmaningar som vi måste lösa. Då kanske vi behöver nationell hjälp med dem och då kanske kommunen behöver stöd i det arbetet med allt från pengar till annat, för det är ett ganska stort kommunalt självstyre om man ska själv lösa det men om då Malmö är porten till vapen, narkotika, såklart att det påverkar Malmö mycket. (Kommunikationschef vid Stadskontoret, 7/12-18)

För Stadskontoret är det viktigt att kommunicera Malmö stads puls till de befintliga invånarna, så att de känner av den. Till exempel om man bygger om, så är det viktigt att berätta det för Malmöborna och även visa en framtidsbild. På så sätt har man med Malmöborna på resan och de känner att de är en del av staden och känner att de har valt rätt stad att bo i.

Enligt kommunikationschefen (intervju 7/12-18), så behöver man kommunicera det som händer och det som ska hända för att få med de befintliga invånarna. Stadskontoret samarbetar även med olika förvaltningar i norra Europa för att locka potentiella invånare. Det kan vara individer som flyttar till Malmö stad på grund av jobb, studier eller annat. Genom att samarbeta med andra förvaltningar runt om i Europa, når man fler människor och fler potentiella invånare.

5.6. Människor

När man kommer till en stad brukar man få en känsla av hur människorna i staden är och det är precis det som denna dimension handlar om. Hur upplevs människorna i staden? (Anholt, 2010) Denna del av empirin utforskar vilken plats människorna får i Malmö stads kommunikation och i förlängningen Malmö stads varumärke. Genom att ställa frågan "Försöker ni att kommunicera hur människorna i Malmö stad är? Till exempel öppna och glada, alla hjälper alla." till intervjuobjekten försöker vi fånga vilken roll dimensionen får i kommunikationen.

5.6.1. Malmö stads identitet i förhållande till image

I ett strategiskt dokument om Malmö stads varumärkesarbete definieras hur kommunen ser på Malmös identitet: "Identitet är det Malmö är" (Kommunstyrelsen, 2006, s.6). Här används dimensionen människor genom begreppet identitet. Identiteten kopplas sedan ihop med begreppet image genom följande citat:

Är gapet för stort mellan identitet och image måste vi börja inifrån, med oss själva, för att först göra och sedan visa fram de saker som får Malmöbor, besökare och näringsliv att dela vår syn på staden Malmö. (Kommunstyrelsen, 2006, s.6)

Här tydliggörs vilken roll dimensionerna människor och puls har i strategin men också hur de samspelar med varandra.

I riktlinjerna för Malmös destinationsvarumärke finns det fem påstående kring vad du ska möta när du kommer till staden. Du ska bland annat "bjudas in" det vill säga att det i Malmö stad ska finnas en öppenhet som innebär att utomstående släpps in och blir en del av samarbetet. I Malmö stad möter du också nya perspektiv då konventionerna bryts genom att lekfullt och kreativt blanda folk, metoder, regler och områden (Malmotown, n.d.).

I riktlinjerna finns också vad man kallar en ramberättelse om destinationen Malmö stad. I berättelsen beskrivs vad staden är. Så här lyder en del av ramberättelsen;

Vår rörelse. Du känner den. Alla känner den. När vi gör affärer eller musik, när vi bygger eller forskar. Och allt skapar vi från grunden. Från noll. Två tomma händer, två öppna ögon, två raska fötter. Inga glastak eller gamla strukturer. Ingenting spikat eller cementerat. Ungt. Ofärdigt. Malmö. Det börjar här." (Malmotown, n.d. s.14)

5.6.2. Malmö stad - de unga och mångkulturella invånarna

Malmö stad är en väldigt ung och multikulturell stad där befolkningen har en genomsnittsalder på 38,4 år (Ekonomifakta, 2017). Detta innebär för Miljöförvaltningen är det viktigt att visa just detta då man tycker att det är just det unga och mångkulturella invånarna som gör Malmö till den unika stad som det är idag.

Genom att synliggöra organisationer och föreningar där människor bidrar till att förbättra Malmö stad, vill man visa variationen i näringslivet (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 2018).

Stadskontoret ser den unga befolkningen som en fördel, då de tycker att det är en konkurrensfördel att ha en ung befolkning som man kan utbilda och som kan jobba i välfärdssektorn. Därför har de ett samarbete med Malmö universitet där de marknadsför universitetet till befintliga och potentiella invånare, så att fler väljer att utbilda sig, enligt kommunikationschefen.

Syftet med kommunikationen är att få en bredare mångfald, inte bara etniskt, utan även ålder- samt utbildningsmässigt (Kommunikationschef vid Stadskontoret, 2018).

Det största utmaningen som kommunerna har idag är att det finns mycket jobb, men man är inte utbildad tillräckligt för de jobben. Så det är en avgörande faktor. När man då sitter på allt detta, måste man ju tala om att det är en konkurrensfördel och att det gäller att ha mångfald i allt man gör som en plats tänker jag. (Kommunikationschef vid Stadskontoret, 7/12-18)

Ju fler som väljer att utbilda sig, desto fler kommer att få jobb. På så sätt bidrar Stadskontorets kommunikation till mer mångfald bland invånarna i Malmö när det gäller etnicitet, ålder samt utbildning.

Fritidsförvaltningen använder sig inte av dimensionen människor i sin kommunikation även om man försöker få in vad man kallar "vi:et" i sin kommunikation, vilket innebär att man kommunicerar att alla är välkomna oavsett bakgrund eller kön med mera (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 2018).

Jag tror att "viet" är jätte viktigt att få in liksom. Skapa den kollektiva "vikänslan" liksom att...det finns ett utbud för alla. Det tänker jag också är en styrka, att vi har ju faktiskt...i många drag ett utbud för alla. Det är ju också så att...det är helt frivilligt att besöka oss...man gör det när man är ledig och man väljer själv. (Avdelningschef för kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, 11/12-18)

5.6.3. Bilder - en viktig del i kommunikationen

Grundskoleförvaltningen anser inte heller sig använda denna dimension i sin kommunikation, men enligt varumärkesstrategen (intervju 12/12-18), så är de alltid noga med att få med den bredd och mångfald som finns i Malmö stad, i deras kommunikation. Precis som Miljöförvaltningen, kommunicerar de denna dimension med bilder. På så sätt är det viktigt att bilderna representerar invånarna i staden. Enligt varumärkesstrategen vid

Grundskoleförvaltningen (intervju 12/12-18), håller de på att lägga upp en bildbank genom att fotografera barn i olika skolor och områden runt om i Malmö stad. Syftet är att uppdatera och kunna visa den mångfald som finns i stadens grundskolor. Så även om de inte anser sig använda människorna i kommunikationen visar empirin att de faktiskt gör det.

Dock kan kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) tycka att de kan bli bättre på att representera mångfalden på olika sätt för att skapa en nyanserad bild av Malmö och krossa de olika stereotyperna som finns.

Vi har ett pågående samtal om hur vi gör det, för vi har liksom känt själva att när vi har tittat i vår bildbank, att vi är dåliga på det. Det har liksom varit att så fort det är gamla, så är alla vita. Vi har helt enkelt aldrig haft ordentliga bilder på det, och även att vi har tänkt att vi ska ha bra spridning och så har det visat sig att såhär, varje gång som det har varit en utländsk man, ja då har han jobbat i fruktaffären på Möllan. Det är inte representativt. Det blir liksom att vissa används om och om igen för att det är en härlig bild, och sedan så reproducerar man vissa stereotyper typ. Det har vi liksom ett pågående arbete på att ta nya fräscha bilder som bättre visar Malmö som det är, för jag tycker inte att vi har kommit hela vägen där faktiskt. Vi försöker bli bättre. (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 17/12-18)

Det pågående arbetet med att uppdatera bildbanken är ett sätt att visa hur Malmö stad faktiskt ser ut och inte fastna på de gamla stereotyperna. Målet är att nå både befintliga invånare och potentiella invånare då det handlar om att ha en mer representativ bildhantering och nå ut till alla. Som Sveriges tredje största stad är det viktigt att kunna visa Malmö som att det är en ung stad med människor från alla världens hörn.

Kulturförvaltningen använder dimensionen människor i sin kommunikation i stor utsträckning. Man har som strategi att segmentera sin kommunikation till olika målgrupper. Här använder man sig sedan av identifikation vid utformning av kommunikationen. Man vill visa människor i kommunikationen som matchar den målgrupp man kommunicerar mot, genom att använda bilder på personer som målgruppen kan identifiera sig med. Denna kommunikation riktar sig nästan uteslutande mot Malmö stads existerande invånare och inte alls mot potentiella invånare (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 2018).

5.7. Förutsättningar

Förutsättningar är en dimension som syftar till de grundläggande förutsättningar eller egenskaper som finns i en stad. Exempelvis hur tillgången till sjukhus, sportarenor eller andra grundläggande faciliteter är, men även egenskaper som kulturell mångfald, en viss natur eller ungdomlig atmosfär (Anholt, 2010). Dimensionen har utforskats hos intervjuobjekten genom att ställa frågan “Vilka grundläggande egenskaper anser du att Malmö stad har och på vilket sätt kommunicerar ni dessa? (sjukhus, universitet, sportarenor)”.

5.7.1 Möjligheter - en del i dimensionen förutsättningar

Vi kunde inte hitta några tydliga exempel på hur Malmö stad kommunicerar kring dimensionen förutsättningar i de dokument vi har analyserat. Däremot gav intervjuerna en hel del information kring denna dimension. Exempelvis jobbar man på Kulturförvaltningen med förutsättningarna genom att kommunicera att företaget Massive Entertainment har sitt huvudkontor beläget i Malmö stad och har som mål att öka från 300 till 600 medarbetare för att visa på de förutsättningar som finns inom spelvärlden i Malmö stad (Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, 2018).

Det handlar också om att i kommunikationen visa på att Malmö stad har en bredd vad det gäller förutsättningar. Det finns allt från stora företag till små. Denna kommunikation sker både gentemot befintliga invånare men också gentemot potentiella invånare. Kommunikationschefen på Kulturförvaltningen (intervju 12/12-18) menar att kommunikationen mot befintliga invånare handlar om att skapa stolthet bland invånarna, medan kommunikationen externt handlar om att visa på att Malmö är en attraktiv stad.

Miljöförvaltningen jobbar också med förutsättningarna i sin kommunikation. Deras mål är att visa Malmö som en ung och hållbar stad, vilket enligt kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) också är stadens grundläggande förutsättningar. Det ska synas att Malmö stad satsar på hållbara projekt och det ska även förstärkas av havet, Öresundsbron, parkerna, cykelbanorna med mera. På så sätt är det viktigt att nämna sådant i kommunikationen, till både de befintliga och potentiella invånarna.

Vi har ju många förutsättningar egentligen som jag ändå tycker att vi jobbar på liksom. Men dels är det ju inom...om man tittar myndighetsdelen som jag inte jobbar med så mycket men som är en jätteviktig del, de har ju liksom enorma förutsättningar för de har ju hela lagen på sin sida liksom... att bara se till att vi bygger miljövänligare... att vi har liksom schyssta restauranger och så. De gör också ett jättestort trygghetsarbete där de samarbetar med andra myndigheter där de går ut och gör tillsyn på verksamheter och ser till att vi liksom stänger ner en hel del grejer som inte är så snygga. Det har de alla möjligheter till att utveckla, och det tror jag att vi kommer göra mer också...att liksom "hur kan vi samarbeta bättre med resten av staden och liksom verkligen komma framåt med det?". Den andra delen så är det mycket att vi bygger på ett mer miljövänligt sätt, som jag tror är våra största förutsättningar. (Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, 17/12-18)

Att samarbeta med olika stadsdelar i Malmö stad och få fram betydelsefulla budskap är viktigt för att staden ska fortsätta utvecklas. Att bygga ett gemenskap med både Malmöbor och potentiella invånare är viktigt för kommunikationen och Malmö stad i helhet. Med de grundläggande egenskaper som Malmö stad har enligt kommunikatören vid Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) kan man komma ett steg närmare med att bygga denna gemenskap.

Grundskoleförvaltningen jobbar mycket med att kommunicera de olika förutsättningar som finns i Malmö stad för befintliga och potentiella invånare. Då det är brist på lärare i hela Sverige, försöker Grundskoleförvaltningen att locka fler lärare från utlandet samt hoppas på att fler väljer att läsa till lärare. De har till exempel utvecklat förutsättningarna och karriärmöjligheterna för lärare genom att hitta nya roller såsom elevkoordinatorer och lärarassistenter, så att lärarna ska kunna fokusera på sitt pedagogiska uppdrag. Detta innebär även fler jobb för invånarna i Malmö stad. Genom att marknadsföra Malmö som stad och läraryrket för lärare i utlandet och visa upp de olika förutsättningar som finns, hoppas man på att locka fler lärare till Malmö stad, samtidigt som man ger befintliga invånare möjligheten att jobba inom lärarbranschen (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 2018).

Vi jobbar ju väldigt intensivt med att se till att det finns karriärmöjligheter nu. Innan så...blev man lärare, så var man lärare hela livet och man kom in på en lön och sedan så stannade man där. Det var inte mycket löneutveckling eller karriärmöjligheter. Nu har vi skapat rätt många olika håll och vi har ju väldigt många karriärtjänster jämfört med kanske mindre kommuner som har några få och här kan man ju också jobba på stabsavdelningarna om man vill det eller man kan jobba som biträdande rektor, administrativ chef och många sådana bitar. Vi hittar ju också nya roller för att lärarna ska kunna fokusera på sitt jobb, så vi har något som heter elevkoordinator som sköter det sociala med eleverna och med hemmet. Vi har lärarassistenter som gör vissa uppgifter. Allt för att göra det så bra för lärare som möjligt. (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 12/12-18)

Det är även viktigt för Grundskoleförvaltningen att hjälpa eleverna och göra deras skolgång så bra som möjligt. Genom det nya systemet som kallas för "skolvalet" kan elever som ska börja på förskolan eller årskurs sju, välja vilken kommunal skola de vill, istället för att bli tilldelad den skola som ligger närmast hemmet. På så sätt får även vårdnadshavarna och eleverna större valfrihet samtidigt som det blir mer integration i de olika skolorna (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 2018).

6. Analys och diskussion

I detta avsnitt analyseras empirin utifrån de teorier som behandlas i uppsatsen såsom intressentmodellen (Donaldson & Preston, 1995), platsvarumärkesskapande, företagets varumärkesskapande och The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001). Materialet diskuteras även löpande för att få ett större djup och en bredare förståelse än vad enbart analysen ger.

The City Brand Hexagon (Anholt, 2010) strukturerar även upp analys och diskussion på samma sätt som i empirin för att ge en tydlig stringens. Ett viktigt argument som ligger bakom vårt val att ha samma struktur, som vi förstår kan upplevas som enformigt, är för att varje dimension ter sig olika och bör därför behandlas var för sig.

6.1. Närvaro

I de interna dokumenten som analyserats framgår det att Malmö stad har massmedia som en prioriterad målgrupp för den externa kommunikationen, en strategi som inte framkommer i någon av de djupintervjuer som genomförts vilket visar på ett gap enligt The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001)).

I övrigt är det tydligt att närvaro är en dimension som alla förvaltningar fokuserar på, på ett eller annat sätt. Däremot har olika förvaltningar olika målgrupper för sin kommunikation och också olika sätt att kommunicera närvaro.

Exempelvis riktar sig Malmö Turisms kommunikation av dimensionen närvaro främst mot potentiella invånare. Dock är denna kommunikation så pass generell att den också träffar befintliga invånare även om detta inte är en uttalad strategi. Kulturförvaltningens huvuduppdrag är att kommunicera närvaro gentemot befintliga invånare men det framkommer att en hel del av deras uppdrag också består i att kommunicera internationellt, nationellt och regionalt vilket innebär att kommunikationen i stor utsträckning också sker mot potentiella invånare. Malmö Turism kommunicerar här genom en evenemangskalender där man sammanställer de evenemang som finns i staden. Enligt Kotler (1993) omfattar platsvarumärkesskapande att skapa attraktiva incitament för intressenter vilket Malmö Turisms evenemangskalender kan anses göra.

Evenemangskalendern innebär att Malmö Turism samarbetar med flera olika intressenter som anordnar evenemang i Malmö stad vilket är i linje med vad Gertner (2011) menar att platsvarumärkesskapande handlar om, alltså att i samarbete med intressenter skapa en attraktiv stad på lång sikt. En av de intressenter Malmö Turism samarbetar med är till exempel näringslivet. Exempel på evenemang som finns i kalendern kan vara Malmö Näringslivsgala eller Industrimässan (Malmobusiness, n.d).

Miljöförvaltningen har precis som Kulturförvaltningen kommunikation kring närvaro som riktar sig mot både potentiella och befintliga invånare. Kommunikationen från olika enheter inom Malmö stad riktar sig alltså oundvikligt mot de båda intressenterna, potentiella och befintliga invånare. Däremot är det olika budskap och olika delar av dimensionen närvaro som respektive förvaltning eller enhet kommunicerar. Miljöförvaltningen kommunicerar exempelvis närvaro kring den hållbara staden medan Kulturförvaltningen kommunicerar närvaro kring de kulturella evenemang som finns i staden.

Vi kan identifiera *den hållbara staden* och *evenemang* som två kommunikationstaktiker Malmö stad utgår från i dimensionen närvaro. Kommunikationen kring att Malmö är en hållbar stad går i linje med hur Kotler (1993) ser på platsvarumärkesskapande utifrån att det handlar om att framföra platsens värderingar till olika intressenter.

Den hållbara staden präglar både Malmö Turisms och Miljöförvaltningens kommunikation. Kotler (1993) menar även att platsvarumärkesskapande handlar om att visa platsens produkter och tjänster på ett effektivt sätt, vilket är i linje med den kommunikation som kulturförvaltningen utför kring kulturella evenemang. Kommunikation i form av evenemang arbetar både Malmö Turism, Stadskontoret och Kulturförvaltningen med.

Här kan man se ett samspel mellan de olika delarna av organisationen där Malmö Turism tar ett huvudansvar i att jobba mot potentiella invånare, medan förvaltningarna i huvudsak jobbar mot befintliga invånare men i stor utsträckning också indirekt jobbar mot potentiella invånare.

Kommunikationen av dimensionen närvaro sker genom flera olika kanaler. Malmö Turism har till exempel flera sociala kanaler som de använder sig av för att kommunicera mot potentiella invånare. Evenamngskalendern är ett exempel på en annan kanal som används i kommunikationen. En annan intressant kanal att titta på, som flera förvaltningar använder sig av för att kommunicera mot de befintliga invånarna, är tidningen "Vårt malmö". Genom att förse redaktionen med tidningen om händelser i förvaltningens verksamhet kan man enkelt nå ut till invånarna med budskap och händelser. Andra kanaler är 100-klubben där fritidsförvaltningen är med. Detta är ett nätverk där städer som har mer än 100 000 invånare är med och genom detta kan man kommunicera gentemot andra stora kommuner. Fritidsförvaltningen kommunicerar också närvaro genom exempelvis ett samarbete med Skånes idrottsförbund.

Vi kan konstatera att andra kommuner, i enlighet med vad Borglund et al berättar om intressentmodellen (2012), är en del av Malmö stads intressentmodell. Vi kan också konstatera olika nationella och regionala förbund är med i Malmö stads intressentmodell.

Det finns alltså ett samlat arbete med dimensionen närvaro från alla förvaltningar/avdelningar, arbetet skiljer sig dock åt från respektive förvaltningsområde när det gäller innehållet i kommunikationen, men i det samlade arbetet riktas kommunikationen mot både potentiella och befintliga invånare. Med utgångspunkt i The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) finns här ett potentiellt gap mellan vision och kultur, i huruvida detta samspel mellan olika enheter inom Malmö stad ska se ut och framförallt då vilka intressenter detta samspel ska rikta sig mot.

Det som framkommer i teorin, platsvarumärkesskapande aktiviteter, handlar till stor del om att kommunicera gentemot olika intressenter. Enligt Borglund et al (2012) kan alla aktörer som har ett samarbete med en organisation identifieras som en del i deras intressentmodell. Platsvarumärkesskapande handlar på så sätt om att kommunicera gentemot platsens intressenter.

Visionen är att massmedia är en prioriterad intressent för verksamheten medan ingen sådan prioritering mot denna intressent faktiskt görs i kommunikationsarbetet. Det skapas ett gap mellan visionen kring vilka intressenter man jobbar mot, alltså ett gap mellan vilka intressenter den långsiktiga strategin för att skapa ett platsvarumärke riktar sig mot samt vilka intressenter det faktiska arbetet med att skapa platsvarumärket riktar sig åt. Dock ingår fler intressenter än massmedia i visionen för vem platsvarumärkesskapande kommunikationen bör rikta sig mot.

I visionen ingår till exempel även invånarna, näringsliv och föreningar som intressenter. Dessa intressenter stämmer bättre överens med hur arbetet med varumärkesskapande kommunikationen faktiskt ser ut i förhållande till intressenter, det vill säga vilka intressenter som är med i Malmö stads intressentmodell. Även om här finns ett gap så överensstämmer visionen med kulturen sett i ett helhetsperspektiv. Här finns alltså trots det teoretiska gapet ett stort fokus på att kommunicera mot intressenter som enligt visionen är en del av Malmö stads intressentmodell.

Sammanfattningsvis så kan vi säga att Malmö stad kommunicerar dimension närvaro genom två huvudsakliga kommunikationstaktiker som är evenemang och den hållbara staden. Denna kommunikation riktar sig mot både intressenterna potentiella och befintliga invånare och sker främst direkt via egna kanaler. Vi har vidare identifierat ett gap mellan vision och kultur, vilket innebär att strategin som ledningen i Malmö stad har i dimensionen närvaro skiljer sig mot förvaltningarnas egna strategier. Dock, även om här finns ett identifierat gap så kan den kommunikation som utförs klassas som platsvarumärkesskapande.

6.2. Plats

Riktlinjerna som destinationsvarumärket Malmö (Malmotown, n.d) har för hur platsen ska användas i kommunikationen kan ses som en vision i The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) och som ett sätt att ses att skapa sig en önskvärd image. Bland annat ska bilder på staden helst vara tagna i morgonljus och det ska finnas en känsla av att någonting startar eller att någonting händer i bilden och med fördel ska det även användas en attraktiv stadsmiljö, interaktiv stad och nya arenor.

Som Gertner (2011) menar ska man identifiera de tillgångar man har och utveckla dessa genom kommunikation och marknadsföring, vilket Malmö stad kan anses göra. Denna strategi/vision överensstämmer till stor del med vad som kommit fram i djupintervjuerna. Kommunikationschefen vid Stadskontoret (intervju 7/12-18) säger till exempel att tonaliteten för Malmö stads kommunikation är att staden är ofärdig och är mer i gryning än i kväll. Liknande svar har framkommit under övriga intervjuer och man är framförallt överens om att tonaliteten i kommunikationen ska vara att Malmö stad är i sin begynnelse, det vill säga *ungt och ofärdigt*. Å ena sidan kan detta i linje med The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) förmodas vara ett varumärkesskapande i positiv bemärkelse då visionen och kulturen, som teorins dimensioner kallas, överensstämmer. Å andra sidan ska det tilläggas att det möjligtvis inte bara är positivt, om vi tänker på Evans (2003) skepticism mot platsvarumärkesskapande då missnöje kan uppstå ifall ungt och ofärdigt inte överensstämmer med befintliga invånare och avskräcka andra intressenter såsom potentiella invånare ifall dessa inte kan spegla sig själv i den image. Däremot får Stadskontoret genom fokusgrupper bestående av befintliga invånare, reda på vad de tycker om Malmö stad och vad som kan förbättras, vilket kan förbättra deras kommunikation på lång sikt. På så sätt har de större chans att undvika de problem som kan uppstå vid platsvarumärkesskapande, som Evans (2003) nämner.

Då Malmö Turism lyfter fram det invånarna delar om staden i sina sociala nätverk så kan detta ses som ett exempel på att de också tar hänsyn till Evans (2003) risktänk. Dock så väljer avdelningen ut vad som ska delas där de lägger extra tyngdpunkt på att man kan ta sig runt med cykel och de goda möjligheterna som finns till att resa med tågtrafik.

Malmö som hållbar stad är också något som Miljöförvaltningen använder sig av i kommunikationen kring platsen Malmö stad vilket innebär att det på bred front är ett starkt fokus på dimensionen plats. Exempelvis menar kommunikatören på Miljöförvaltningen (intervju 17/12-18) att attribut som långa cykelvägar, mycket kollektivtrafik, närhet till Köpenhamn och många parker är viktigt att kommunicera. Dessa attribut vill man framförallt kommunicera gentemot intressenterna potentiella invånare, eftersom man menar att befintliga invånarna redan vet om dessa attribut. Här finns alltså ett fokus på hur stadsmiljön är en del i den hållbara staden.

Kulturförvaltningen har däremot inte samma fokus på hållbarhet utan kommunicerar snarare de platser i Malmö stad som har en koppling till kulturen. Denna kommunikation sker precis som för Miljöförvaltningen gentemot potentiella invånare även om Kulturförvaltningen kommunicerar dessa kulturella platser mot befintliga invånare, vilket visar på att olika intressenter finns i åtanke. Man kommunicerar alltså inte platsen utifrån ett allmänt perspektiv på Malmö stad, utan man väljer ut den del av platsen som passar in för det område man jobbar inom. På samma sätt handlar Fritidsförvaltningens kommunikation kring platsen mer om vad de kan kommunicera kopplat till sin förvaltning.

Vi kan här identifiera att det finns två huvudsakliga taktiker i Malmö stads kommunikation i dimensionen plats. Återigen handlar det om *hållbarhet* men också om att staden är *ung och ofärdig*. Dessa två taktiker kopplas ganska starkt till den geografiska plats som Malmö stad befinner sig i samt att förvaltningarna/avdelningarna använder platsen mer generellt i sin kommunikation. Att koppla den platsvarumärkesskapande strategin till platsen är ett exempel på hur man använder de tillgångar staden har för att utveckla platsens kommunikation och marknadsföring, vilket enligt Gertner (2011) är precis vad platsvarumärkesskapande handlar om. På samma sätt använder Kulturförvaltningen och Fritidsförvaltningen platsen och de tillgångar den har i platsvarumärkesskapande. Men dessa två förvaltningars kommunikation kan anses ligga utanför de två ovan identifierade taktikerna och befinner sig snarare i en egen kategori.

Kulturförvaltningen och fritidsförvaltningen utgår istället mer specifikt från de resurser i platsen Malmö stad som är kopplade till just deras förvaltning. De kommunicerar enbart utifrån dessa. Man följer därmed precis som övriga förvaltningar/avdelningar vad Gertner (2011) menar platsvarumärkesskapande innebär men det finns här ett gap mellan förvaltningarna/avdelningarna i vilka av platsens resurser man använder för att skapa platsvarumärket. The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) pekar här på hur Malmö stad hade kunnat jobba med dimensionen plats på ett mer effektivt sätt och därmed också fått ett starkare platsvarumärkesskapande. Det finns alltså en diskrepans i platsvarumärkesskapandet i hur man jobbar med platsen i kommunikationen. Det kan finnas en vinning i att ha ett samlat fokus för kommunikation då Kotler (1993) menar att det är viktigt att framföra platsen på ett effektivt och lättillgängligt sätt. Exempelvis hade det kunnat vara hållbarhet som varit fokus för kommunikationen för alla förvaltningarna/avdelningarna, men oavsett vad strategin för vad man fokuserar på är, hade en tydligare strategi kunnat innebära ett starkare platsvarumärkesskapande.

Det blir här tydligt att kommunikation av platsen till största del sker mot intressenten potentiella invånare och inte gentemot befintliga invånare i särskilt stor utsträckning. I enlighet med The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) överensstämmer en del av visionen med kulturen men det finns här utrymme för förbättring. Vi kan också se att den geografiska platsen som Malmö stad befinner sig i spelar stor roll för hur varumärket utformas och hur man jobbar med platsen.

Sammanfattningsvis kan man säga att vi har identifierat två huvudsakliga platsvarumärkesskapande taktiker i Malmö stads kommunikation. Dessa två är den hållbara staden och att Malmö stad är ungt och ofärdigt. Dessa taktiker har en stark koppling till platsvarumärkesskapandet och vi kan konstatera att dimensionen plats är väldigt aktiv i deras varumärkesskapande arbete.

6.3. Möjligheter

Av dimensionen möjligheter framgår det att det finns en vision om att Malmö är en stad med goda möjligheter för företagande, utbildning och arbete. Visionen är att genom dialog med skolor, högskolor, universitet och näringsliv locka till sig framtidens medarbetare. Dimensionen möjligheter i Malmö stads kommunikation har delats upp i två taktiker vilka är *rättvisande bild* och *visa möjligheter – projekt och evenemang*.

Den rättvisande bilden är ett sätt att visa upp sig själv, sin plats. Som Anholt (2010) beskriver platsvarumärkesskapandet så är syftet att hitta olika sätt för sin plats att bli attraktiv för att locka till sig intressenter. Kulturförvaltningen som exempel menar att de i linje med den rättvisande bilden ska skapa en nyanserad bild med både det positiva och negativa. Detta kan anses vara ett bra eller dåligt sätt men man bör även här se till att det går i linje med den nämnda kaxighet som framkommit i Malmö stads kommunikation, vilket visar på en helhet i enlighet med The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001). Vidare kan här även kommenteras utifrån ett perspektiv sett från hur man skapar ett företags varumärke. Ett sådant perspektiv skulle nog kunna ifrågasätta hur pass säljande en rättvisande bild kan vara, men samtidigt går det i linje med vad Anholt (2005) menar är en styrka med platsvarumärkesskapande då det skapar en ökad transparens och medvetenhet till intressenterna vilket kan resultera i vinning för platsen, i detta fall Malmö stad.

Som Gertner (2011) menar, att man kan bygga upp ett varumärke för platsen genom att investera i evenemang och projekt gör Malmö stad det för att visa på möjligheterna som finns. Projektet Jämställda Platser i Malmö är i linje med den tanken och är riktad mot befintliga invånare för att just förmedla möjligheter och engagemang. Andra projekt i Malmö stad som har med möjligheter att göra är till exempel Fritidsförvaltningens olika projekt till intressenten befintliga invånare att informera om möjligheterna som de erbjuder.

Andra exempel på projekt är det som har med möjligheter kring jobb att göra som Grundskoleförvaltningen med sitt projekt Framtida Lärare, vilket som sagt riktar sig mot befintliga invånare. Samma förvaltning har som sagt även riktad kommunikation mot potentiella invånare (lärare) vad gäller arbetsmöjligheter vilket visar på den konkurrens som finns kommuner emellan. Här ser vi att Malmö stad försöker göra sig unika utifrån vad de har att erbjuda, vad de gör för att bli attraktiva såsom Anholt (2010) förespråkar att man bör göra.

I situationer som den nämnda, i dimensionen möjligheter, i taktiken visa möjligheter – projekt och evenemang, så ser vi både platsvarumärkesstärkande aktiviteter men även ett viss företagsperspektiv i form av aktiviteter för att konkurrera.

Konkurrensdriven kommunikation och kommunikation som ovan projekt kan beskrivas som kan även Malmö Business kommunikation till befintliga och potentiella invånare karaktäriseras som då denna går ut på att locka och underlätta invånare att etablera företag i Malmö. Både för att visa på möjligheter men även för att locka till sig invånare och företag. Gertner (2011) menar att man via investering i till exempel infrastruktur kan bygga sitt varumärke vilket Malmö Business använder som argument i detta fall. Detta går även i linje med den företags varumärkesskapande teori som Kotler och Keller (2015) menar är syftet med ett företags varumärke för att visa vad företaget erbjuder.

Sammanfattningsvis, dimensionen möjligheter ger oss två taktiker som är att man ska visa en rättvisande bild och att man ska visa möjligheterna via projekt och evenemang. Vi har även analyserat fram att där finns en stark samstämmighet mellan vision och kultur. Utifrån själva taktikerna ser vi dock att det är väldigt väl anpassat till platsvarumärkesskapande. Vi har även fått fram att konkurrens i vissa fall påverkar direkt kommunikationen, men att det inte är ett helhetstänk som i ett företag utan enbart i enskilda situationer. Slutligen kan vi säga att Malmö stads tonalitet vad gäller dimensionen möjligheter är att vara lite kaxig.

6.4. Puls

Dimensionen puls definieras i empirin bland annat som bilden av Malmö stad eller Malmö stads image. Visionen förtydligar att bilden av Malmö stad är viktig och framförallt viktig gentemot potentiella invånare, då det är bilden av Malmö som lockar externa intressenter att slå rötter i staden. Förvaltningarna/avdelningarna har dock alla olika syn på Malmö stads image, vilket är därför alla förvaltningar/avdelningar har en egen underrubrik i empirin, för att visa skillnaden mellan deras kommunikation. Vi kan sammanfatta det som att alla förvaltningar/avdelningar skapar sin egen image utifrån de befintliga invånarna, vilket innebär att imagen skiljer sig åt mellan förvaltningarna/avdelningarna. Detta innebär att det blir ett gap mellan vision och kultur eftersom visionen är otydlig (Hatch & Schultz, 2001).

Malmö Turism menar att de inte jobbar med att skapa en image av Malmö stad. Iallafall inte någon specifik image. Taktiken är istället att dela vidare det som Malmöborna delar på sina sociala kanaler i Malmö Turisms kommunikationskanaler, det vill säga att Malmöborna är *en del i imagearbetet*. Detta innebär att det verkligen blir Malmöbornas uppfattning av staden som formar Malmö Turisms imagearbete. På så sätt involverar man sina intressenter, vilket Donaldson & Preston (1995) anser vara en grundläggande del i intressentmodellen. Dock kommer det i intervjun fram att ett visst filter appliceras på vad man delar och eftersom man inte kan dela allt som Malmöborna skriver om staden i sina egna kanaler, måste man ju välja ut vad man ska dela. På så sätt är det viktigt att Malmö Turism kontrollerar vad de delar vidare, så att de inte ger en förvrängd bild av Malmö stad, då det enligt Rantisi & Leslie (2006) kan leda till att man förlorar potentiella invånare, samtidigt som de befintliga invånarnas bild av Malmö Turism försämras. Därmed har Malmö Turism ett visst inflytande över vad som delas och gör ändå ett visst imagearbete.

Kulturförvaltningen jobbar med att berätta om det kreativa i staden, och beskriver Malmö som *den bubblande staden*. Till skillnad från Malmö Turism, jobbar de med att kommunicera Malmö stads image genom att beskriva Malmö som en kreativ stad med mycket kultur. Kommunikationschefen vid Kulturförvaltningen (intervju 12/12-18) menar att de kommunicerar Malmö stad som “öppet för vem som helst” och “välkomnande”.

Som påpekas av Gertner (2011) är målet med platsvarumärkesskapande att stadens intressenter känner en viss typ av gemenskap med staden och varandra. Genom de olika projekten, såsom Film Malmö, kommunicerar Kulturförvaltningen den image de vill att Malmö stad ska ha, vilket också stämmer överens med Kommunstyrelsens (2006) förklaring av Malmö stads image.

Miljöförvaltningen kommunicerar Malmö som en *hållbar och lättillgänglig stad*. Genom olika projekten och samarbeten med föreningar, näringslivet samt invånare, har man kommunicerat fram denna image av Malmö stad. Samarbetet med stadens intressenter är enligt Donaldson & Preston (1995) det grundläggande steget till att alla parter i intressentmodellen blir nöjda. Att Miljöförvaltningen även genom projekt och samarbeten hjälper till att skapa en viss image av Malmö stad, visar på ett långsiktigt platsvarumärkesskapande, enligt Gertner (2011).

Grundskoleförvaltningens arbete med dimensionen puls syftar till att visa upp Malmö stad som den *unga och moderna staden*. Dels för den unga genomsnittsåldern som Malmö stads invånare har. Problemet som Grundskoleförvaltningen har är den negativa bilden av grundskolorna i Malmö stad som media målar upp (Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, 2018). En plats som har ett starkt platsvarumärke har enligt Anholt (2005) många invånare som är källkritiska och som alltid kräver mer information. På så sätt kan man diskutera ifall Malmö stad har ett tillräckligt starkt platsvarumärke för att majoriteten av invånarna är källkritiska eller inte. Samtidigt kan den negativa bilden av skolorna nå andra länder. Då behöver invånarna i det landet också vara källkritiska. Grundskoleförvaltningens lösning på detta är ett samarbete med Malmö Turism för att radera den negativa bilden av Malmö stads grundskolor. Genom att använda det material som Malmö Turism har, jobbar man på att ändra den negativa bilden av Malmö stads skolor när man är utomlands och rekryterar potentiella lärare.

Fritidsförvaltningen utgick från att Malmö stad var *den aktiva staden*, då de fokuserade mycket på möjligheterna som finns till att vara aktiv. Även här har man ett samarbete med olika intressenter, såsom föreningar och organisationer. På så sätt anordnar man evenemang och projekt, vilket enligt Gertner (2011) skapade ett starkt platsvarumärke på lång sikt. Stadshuset utgår från mottot "*Det börjar här*", vilket menas med att det mesta börjar i Malmö stad, innan det sprider sig till resten av Malmö stad. Kommunikationschefen vid Stadskontoret (intervju 7/12-18) lägger tonvikten vid att Malmö stads idrotts- och kulturliv är framgångsrikt.

Malmö stads nuvarande negativa image har enligt intervjupersonerna påverkat alla förvaltningar/avdelningar på ett eller annat sätt. Här har media ett stort ansvar, vilket återigen kommer till hur viktigt det är med källkritiska invånare (Anholt, 2005) inte bara i Malmö stad och Sverige, men även runt om i andra länder. Här kan det dock vara så att fokusera på de potentiella invånarna, då de befintliga invånarna inte känner igen den bild som målas upp av Malmö stad, enligt kommunikationschefen vid Stadskontoret (intervju 7/12-18). Eftersom att denna negativa image av Malmö stad påverkat alla föreningar/avdelningar, så jobbar de mycket med att prata med befintliga och potentiella invånare, om just säkerheten och tryggheten. Detta kan ses som en sorts gemenskap; trots de dåliga omständigheterna, vill förvaltningarna/avdelningarna fortfarande skapa en känsla av gemenskap mellan intressenterna, vilket enligt Gertner (2011) tyder på ett starkt platsvarumärkesskapande.

Det är även viktigt att inte måla upp Malmö stad och ge staden en förvrängd bild då det enligt Rantisi & Leslie (2006) lurar intressenterna, vilket kan leda till färre potentiella invånare och konflikt mellan intressenten och verksamheten (Donaldson & Preston, 1995).

Förvaltningarna/avdelningarna jobbar alla med att kommunicera Malmö stads image; men alla på olika sätt och det verkar som att alla har olika syn på vad Malmö stad har för image. Den gemensamma faktorn i deras kommunikation är dock intressenten invånare. Kommunikationen involverar Malmö stads befintliga invånare på olika sätt genom projekt, föreningar, aktiviteter och sociala media.

Sammanfattningsvis så består dimensionen puls i Malmö stad av sex taktiker vilka är att Malmöborna är en del i imagearbetet, den bubblande staden, den hållbara och lättillgängliga staden, den unga och moderna staden, den aktiva staden och “det börjar här”. Dessa taktiker har vi identifierat som olika sätt förvaltningarna/avdelningarna jobbar på för att skapa image. Kommunikationen lägger ett stort fokus på att både hantera och vända den dåliga imagen som staden kan ha. Vidare utförs kommunikationen främst via egna kanaler, projekt och evenemang. Vi kom även fram till att kommunikationen i dimensionen puls har ett stort platsvarumärkesskapande fokus. Dock beror detta fokus främst på förvaltningarnas/avdelningarnas egna arbete, då vi som sagt identifierat ett gap mellan vision och kultur.

6.5. Människor

Dimensionen människor får i empirin en ganska stark koppling till dimensionen puls då visionen stipulerar att man bör jobba mot att Malmö stads identitet överensstämmer med Malmö stads image. Identitet är här vad Malmöbor, besökare och näringsliv har för uppfattningar om staden vilket tillhör dimensionen människor, medan image är mer hur staden kommuniceras vilket tillhör dimensionen puls, vilket sedan skapar uppfattningarna som då blir identiteten.

Gränsen för vad som är identitet och vad som är image blir här svår att definiera och begreppen flyter någonstans ihop, vilket visar på den komplexitet som finns i dessa dimensioner och framförallt komplexiteten som finns i samspelet mellan dem. Kommunstyrelsens ambition är dock att identiteten och imagen ska stämma överens med varandra.

Det handlar alltså om att de uppfattningar olika intressenter har av staden måste stämma överens med den image av Malmö som kommuniceras av Malmö stad. Som Gertner (2011) uttrycker det är målet för platsvarumärkesskapandet att skapa en gemenskap mellan en plats olika intressenter. Att kommunicera på ett sätt som stämmer överens med intressenternas uppfattningar om staden är utifrån detta en viktig del i att bygga Malmö stads platsvarumärke.

The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) förespråkar att det finns en helhet mellan den långsiktiga strategin (vision), hur organisationen ser på strategin (kulturen) och hur de externa aktören ser på strategin (image). Kommunstyrelsens strategi kring att kommunikationsarbetet utförs på ett sätt där identitet och image överensstämmer är ett sätt att säkerställa att det finns en helhet i enlighet med det tänk som finns i The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001). På detta sätt minimerar man också de risker som Evans (2003) påpekar finns med platsvarumärkesskapande. Nämligen att man glömmer bort att utgå från vad intressenternas syn på staden är och istället skapar en image som inte alls stämmer överens med identiteten. Detta menar Evans (2003) leder till missnöjda intressenter.

I riktlinjerna för destinationsvarumärket Malmö finns en viss definition kring vad Malmö stads identitet är och hur dimensionen människor ska porträtteras i kommunikationen. Som potentiell invånare ska du när du kommer till staden bli inbjuden och bli en del av de samarbeten som finns i staden. Detta ska ske genom att det finns en öppenhet som innebär att utomstående släpps in. Som potentiell invånare ska du också möta nya perspektiv eftersom i Malmö stad, bryts konventionerna genom “att lekfullt och kreativt blanda folk, metoder, regler och områden”. Det finns alltså en tydlig vision kring dimensionen människor. Här kan vi se en specifik strategi kring hur identiteten ska kommuniceras. Detta motsäger lite kommunstyrelsens strategi om att identiteten bör utgå ifrån intressenternas uppfattningar om staden när man kommunicerar en identitet.

I empirin kan man identifiera två taktiker kring hur Malmö stads faktiska kommunikation av denna dimension ser ut. Man kommunicerar *de unga och mångkulturella invånarna* och man använder *bilder* i kommunikationen. Att Malmö är en ung stad med människor från flera olika kulturer och bakgrund vill man på olika sätt lyfta fram och använda till sin fördel. Exempelvis genom att kommunicera möjligheter till utbildning för att få fler i utbildning och därmed få staden att växa. De mångkulturella tar man i kommunikationen fram som det som utmärker Malmö stad och gör platsen till något speciellt.

Att kommunicerar på detta sätt stämmer överens med vad Ashworth & Kavaratzis (2009) menar platsvarumärkesskapande handlar om. Att applicera strategier, i detta fall att kommunicera den unga och mångkulturella staden, för att utveckla de ekonomiska och kulturella aspekterna av staden. Genom att lyfta fram den unga befolkningen skapar man tillväxt och genom att kommunicera det mångkulturella utvecklar man stadens kulturella position.

Den andra kommunikations som identifierats är att man använder bilder på människor. Detta sätt att kommunicera har dock en direkt koppling till att Malmö är en mångkulturell stad, eftersom man genom kommunikationen med bilder vill visa upp alla de olika människor som finns i staden. Man använder stadens tillgångar för att skapa platsvarumärket precis som Gertner (2011) föreslår att man bör göra vid platsvarumärkesskapande. Men att använda bilder och också ett sätt att rikta sin kommunikation mot specifika målgrupper genom att skapa identifikation mellan bilden och målgruppen. Bilderna är också ett sätt att visa upp kommunens verksamheter till exempel så som grundskoleförvaltningen gör. De använder bilder på elever och lärare för att visa upp människorna i verksamheten. Kulturförvaltningen är ett exempel på hur man använder bilder som ett sätt att skapa identifikation med målgruppen.

Huruvida denna kommunikation generellt riktar sig mot intressenterna befintliga eller potentiella invånare kan vi genom empirin inte utläsa. Däremot kan det konstateras att Kulturförvaltningens kommunikation kring denna dimension riktar sig uteslutande mot befintliga invånare.

Sammanfattningsvis har vi identifierat två taktiker i dimensionen människor som är de unga och mångkulturella invånarna och att man kommunicerar via bilder. Dessa taktiker går i linje med vad teorin anser vara platsvarumärkesskapande aktiviteter. Denna dimension riktar sig inte mot någon specifik intressent mer än i något enskilt fall, då dimension människor indirekt kommer med i kommunikation som egentligen kopplas direkt till andra dimensioner. Då fokuset inte är särskilt stort inom denna dimension är här svårt att identifiera tydliga gap.

6.6. Förutsättningar

Denna dimension verkar det finnas flera olika tolkningar av och flera olika svar på hur man jobbar med. Först och främst kan vi i de dokument vi analyserat inte hitta någon generell kommunikationsstrategi kring hur Malmö stad ska jobba med förutsättningar. Dock säger sig alla förvaltningar jobba med förutsättningarna i sin kommunikation. Förutom Malmö Turism. Man kan dock utläsa att tolkningen av vad förutsättningar innebär skiljer sig åt från de olika förvaltningarna/avdelningarna. Här finns alltså i enlighet med The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) flera gap i hur man jobbar med denna dimension. Både mellan visionen och kulturen men också inom kulturen, det vill säga, mellan de olika förvaltningarna/avdelningarna.

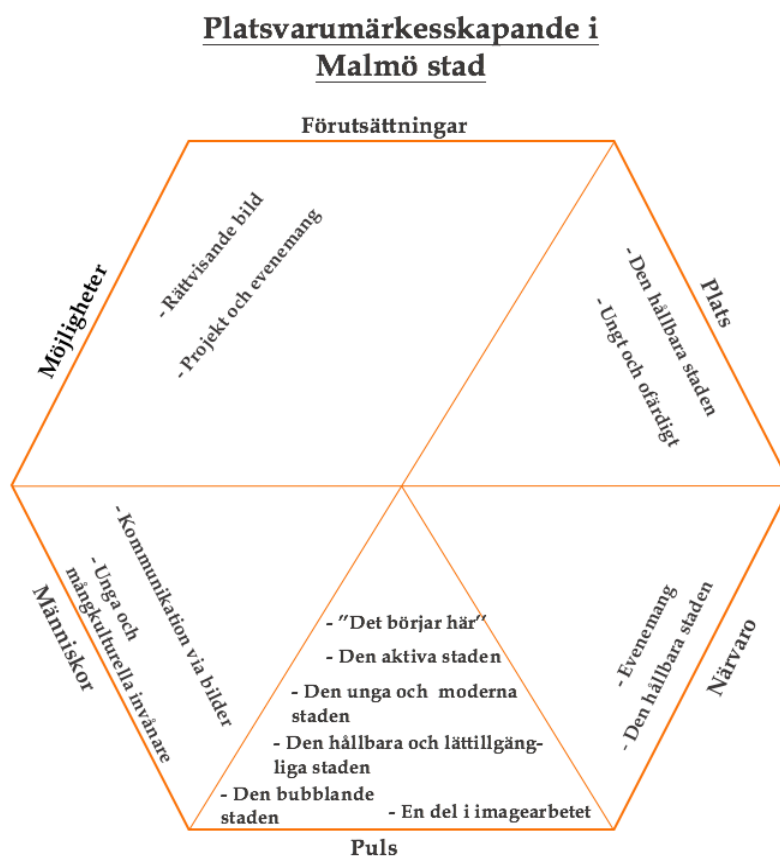
Utifrån Kulturförvaltningens tolkning handlar stadens förutsättningar snarare om möjligheter, alltså vilka möjligheter staden erbjuder. Men utifrån Miljöförvaltningens tolkning handlade förutsättningar mer om närhet till havet och att det är en hållbar stad. Gap som detta och det faktum att förutsättningar tolkas så olika kan bero på att förutsättningar och möjligheter är två dimensioner som ligger mycket nära varandra och till viss del även ingår i varandra. En förutsättning innebär ju också att en möjlighet skapas. Söker du ett jobb innebär det en möjlighet att du får jobbet men det krävs oftast också att du innehar vissa speciella förutsättningar för att få det. På samma sätt kan man tänka sig att dimensionerna förutsättningar och möjligheter.

Eftersom svaren och tolkningarna av frågan skiljer sig åt en hel del är det svårt att analysera fram huruvida kommunikationen kring denna dimension framförallt riktar sig mot potentiella eller befintliga invånare. Men med utgångspunkt i den empiri som finns så är det en dimension som kommuniceras mot båda ovan nämnda intressenter. Dock skiljer sig detta faktum åt beroende på vilken förvaltning man frågar. Vissa kommunicerar förutsättningarna främst till potentiella invånare medan vissa inte specifikt riktar sin kommunikation mot någon av dessa två.

Eftersom det inte finns någon vision kring förutsättningarna finns det här ett stort gap mellan visionen och kulturen. Det finns alltså ingen långsiktig strategi kring förutsättningar från ledningens sida. Platsvarumärkesskapande handlar om att ta strategiska beslut på lång sikt (Gertner, 2011) och eftersom det inte finns någon långsiktig strategi för denna dimension är platsvarumärkesskapandet här inte heller särskilt aktivt.

Sammanfattningsvis riktar sig denna dimension i Malmö stad till båda intressenterna även om denna dimension inte är så aktiv. Förvaltningarna/avdelningarna säger sig jobba med dimensionen men vid analys av empirin kan man se att det ofta handlar om kommunikation som går under dimensionen möjligheter istället. Detta är troligtvis en följd av att vision saknas, vilket även visar på stora gap. Därav är dimensionen förutsättningar inte platsvarumärkesskapande i Malmö stads fall.

6.7. Malmö stads platsvarumärkesskapande kommunikation



Figur 4. Figuren ämnar att pedagogiskt sammanfatta Malmö stads platsvarumärkesskapande kommunikation och visar på dimensionernas komplexitet och helhet.

I figur 4 kan man se en pedagogisk sammanfattning av de taktiker/underdimensioner som finns i respektive dimension. Den visar även på komplexiteten som finns mellan dimensionerna, speciellt när det kommer till möjligheter och förutsättningar då dessa, i Malmö stads platsvarumärkesskapande går in i varandra. Detta visualiseras genom att strecket som skiljer dimensionerna åt är borttaget.. Ur figuren kan man plocka fram tre genomgående teman. Ett exempel är “den hållbara staden” vilket återfinns i dimensionerna plats, närvaro och puls. Även temat “ungt” återfinns i flera dimensioner så som människor, puls och plats. Det tredje temat är “evenemang” som återfinns i dimensionerna möjligheter och närvaro. Detta karaktäriserar Malmö stads platsvarumärkesskapande kommunikation mot invånare.

7. Slutsats

Syftet med uppsatsen var att utgöra ett bidrag till disciplinen platsvarumärke. Bidraget sker vid identifiering av hur kommuner kommunicerar för att stärka sitt platsvarumärke gentemot invånare. Genom den kvalitativa undersökning som utförts i denna uppsats, med hjälp av modellen The City Brand Hexagon (Anholt, 2010), kan vi beskriva hur Malmö stad kommunicerar och vad som bidrar till deras platsvarumärke gentemot invånare.

Vidare var uppsatsens frågeställning följande: Hur kommunicerar Malmö stad för att stärka sitt platsvarumärke gentemot befintliga och potentiella invånare? Uppsatsen identifierar ett antal olika underdimensioner/taktiker i respektive dimension i The City Brand Hexagon (Anholt 2010). Dessa taktiker beskriver Malmö stads kommunikation för att stärka sitt platsvarumärke gentemot befintliga och potentiella invånare.

Slutsatsen blir att kommunikationen främst präglas av att evenemang och projekt i stor utsträckning används för att kommunicera. Men också att Malmö kommuniceras som en hållbar stad som är ung och i början av sin resa, en bubblande tonalitet. Kommunikationen sker främst i Malmö stads egna kanaler och riktar sig i första hand mot befintliga invånare. Dock riktar sig kommunikationen oftast även till potentiella invånare men då indirekt. Slutsatsen blir också att Malmö stads platsvarumärkesskapande kommunikation oftast grundar sig i Malmö stads övergripande vision/strategi, men att det finns gap i vissa dimensioner mellan vision och kultur enligt The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001).

Vad det gäller hur kommunen förhåller sig till konkurrens är att i enskilda situationer där konkurrensen kan anses vara direkt påtaglig, där har vi identifierat tydlig koppling till teoriområdet företagets varumärkesskapande i deras kommunikation. Ser vi dock till övrig kommunikation så är det främst platsvarumärkesskapande kommunikation som utförs.

Slutligen kan här nämnas att det teoretiska tillägget till disciplinen platsvarumärke blir i ljuset av ovan nämnda slutsatser att uppsatsen ser en kommuns kommunikation både utifrån ett platsvarumärkesskapande och företagets varumärkesskapande perspektiv. Det teoretiska tillägget blir även att The City Brand Hexagon (Anholt 2010) läggs som ett ramverk runt den platsvarumärkesskapande kommunikationen. Dock kan modellen anses vara bristfällig utifrån att ramverkets definitioner av dimensioner till viss del är otydliga. Även har vi identifierat att vissa dimensioner får mindre fokus. Detta gör att modellens relevans kan ifrågasättas. Dock är en annan förklaring som vi har kommit fram till att de dimensioner som får mindre fokus karaktäriseras av gap mellan vision och kultur, vilket The Corporate Branding Tool Kit (Hatch & Schultz, 2001) avslöjar.

7.1. Förbättringar

Uppsatsens möjliga förbättringar ligger främst i anskaffningen av empirin, främst av primärdata. För att förbättra uppsatsen hade antal respondenter kunnat utökas till relevanta personer vid alla förvaltningar inom Malmö stad för att ge ett bredare och mer komplett material utifrån att alla förvaltningar då hade blivit del av vår primärdata. Vidare hade djupet i uppsatsens sekundärdata kunnat utökas genom större inblick och eftersökning i Malmö stads styrdokument och övriga politiska bestämmelser. Även att se på fler av förvaltningarnas olika kanaler för kommunikation för att öka helheten och bredden för Malmö stads faktiska marknadsföring hade kunnat förbättra bredden i uppsatsen.

7.2. Unicitet

Uppsatsens slutsats kan klassificeras som relativt unik utefter de kombinationer av teorier som uppsatsen behandlar samt utifrån hur pass aktuellt ämnet är med ökad konkurrensutsatthet för kommuner. Beskrivningen av hur Malmö stad använder sig av strategier och hur de kommunicerar ger en förståelse över vad som bidrar till platsvarumärket i en relativt utforskad kontext. Även att fokusera på en viss grupp av intressent gör uppsatsen nischad och ökar uniciteten.

7.3. Framtida studier

Uppsatsens syfte, att göra ett tillägg till disciplinen platsvarumärke, är enbart en liten inblick över disciplinens enorma räckvidd. När det kommer till platsvarumärke och speciellt platsvarumärkesskapande kommunikation utifrån ett konkurrensperspektiv inom det kommunala användningsområdet så är området relativt outforskat. Därav är en logisk fortskridande studie av vårt tillägg till disciplinen platsvarumärke att se till effekterna av hur kommuner kommunicerar och deras strategier. Denna studie är/bör vara av kvantitativ karaktär med en deduktiv ansats för att på så sätt testa och kunna utröna tydliga och strukturerade strategier och kommunikationsområden för att kunna utveckla starkare platsvarumärken i en konkurrensutsatt omgivning.

8. Källförteckning

8.1. Publicerat

Ambler, T., Wilson, A. (1995). Problems of Stakeholder Theory, *Business Ethics: A European Review*, [e-journal] vol. 4, no. 1, s .30-35, Tillgänglig via:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8608.1995.tb00107.x> [Hämtad 13 november 2018]

Anholt, S. (2010). Definitions of place branding - working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, no. 1, s .1-10, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2018]

Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it?, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 4, no. 1, s .1-6, [pdf] Tillgänglig via:
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.pb.6000088.pdf> [Hämtad 13 november 2018]

Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding, *Place Branding*, vol. 1, no. 2, s .116-12, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2018]

Anholt, S. (2010). Places: identity, image and reputation, Basingstoke: Palgrave Macmillan

Anholt, S., GfK (2016). Anholt-GfK Nation Brands Index [pdf] Tillgänglig via:
https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/US/documents/The_Place_Branding_Slipsheet.pdf [Hämtad 15 november 2018]

Ashworth, G., & Kavaratzis M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities, *Journal of Brand Management*, vol. 16, no. 8, s .520-531, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2018]

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., & Windell, K. (2012). CSR - corporate social responsibility: en guide till företagets ansvar, Stockholm: Sanoma utbildning

Boverket (2016). Jämställda Platser i Malmö - slutrapport [pdf] Tillgänglig via:
<https://www.boverket.se/contentassets/767a99399b7b41c2869e4f64203722f2/jamstallda-platser-i-malmo---slutrapport.pdf> [Hämtad 27 december 2018]

Bryman, A., Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, 3. uppl. Stockholm: Liber

Clear Channel. (n.d). Clear Channel vinner jätteupphandling i Malmö, Tillgänglig via:
<https://www.clearchannel.se/news/clear-channel-vinner-jatteupphandling-malmo/> [Hämtad 12 januari 2019]

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, s .65-91, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 15 november 2018]

Ekonomifakta. (2018). Medelålder Malmö, Tillgänglig via:
<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Regional-statistik/Alla-lan/Skane-lan/Malmo/?var=17247> [Hämtad 27 december 2018]

Erlingsson, G. (2016). Nöjda invånare är tillväxtfrämjande, *Dagens Samhälle*, 2 juni, Tillgänglig via: <https://www.dagenssamhalle.se/kronika/noejda-invanare-aer-effektiva-reklampelare-25469> [Hämtad 18 november 2018]

Evans, G. (2003). Hard-branding the cultural city - from Prado to Prada, *International Journal of Urban & Regional Research*, vol. 25, no. 2, s. 417-440, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 15 november 2018]

Finn, W., Eriksson, L.T. (1991). Att utreda, forska och rapportera, 5 uppl. Malmö: Liber

Hatch, M.J., Schultz, M. (2011). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?, *Harvard Business Review*, vol. 79, no. 2, s. 128-134, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2018]

Hatch, M.J., Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 7/8, s. 1041-1064, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2018]

Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 43, no. 3, s. 371-39, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 18 november 2018]

Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding, *Place Branding & Public Diplomacy*, [pdf] vol. 5, no. 1, s. 26-37, Tillgänglig via: <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/09/Kavaratzis-2009-PLACE-BRANDING.pdf> [Hämtas 13 november 2018]

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going?, *Journal of Place Management and Development*, vol. 1, no. 2, s. 150-165, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 15 november 2018]

Kommunstyrelsen (2006). Bilden av Malmö, Malmö stads varumärkesarbete [pdf] Tillgänglig via: <https://malmo.se/download/18.6e0fe7e512c888cbc52800012320/1491303258927/Bilden+av+Malmo+webb.pdf?fbclid=IwAR2Pnz0OPzj25P9VYlwO9Rekd5oaHGlj9m5l25KL0Re71q3VwYgndMpH9C8> [Hämtad 6 december 2018]

Kommunstyrelsen (2006). Kommunikationspolicy för Malmö stad [pdf] Tillgänglig via: https://malmo.se/download/18.6e0fe7e512c888cbc52800012321/1491303258888/k-policy_webb.pdf?fbclid=IwAR3pBeRFe8WpSQtsdCCmPROOYiHo2bqeGVx5vTeK1mLD14ZsoJx3wpgHznE [Hämtad 6 december 2018]

Kotler, P., Haider D. H., & Irving, R. (1993). Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations, New York: Free Press

Kotler, P., Nebenzahl, I. D., Lebedenko, V., Rainisto, S., Gertner, D., Clifton, R., van Ham, P., Kalnins, O., Morgan, N., Papadopoulos, N., Supphellen, M., Norrman, K., Melissen, J., Wason, G., Pant, D. R., Hall, D., O'Donovan, D., Johnston, Y., Lodge, C., Berács, J., Aaker, D. (2004). Where is place branding heading?, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 1, no. 1, s. 12-35, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20 november 2018]

Källström, S., & Ekelund, C. (2016). What can a municipality offer to its residents? Value propositions and interactions in place context, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 10, no. 1, s. 24-37, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 13 november 2018]

Malmobusiness. (n.d.). Etablera befintligt företag, Tillgänglig via: <http://www.malmobusiness.com/etablera-befintligt-foretag/> [Hämtad 6 december 2018]

Malmotown. (n.d.). Destinationen Malmö. Riktlinjer för ramberättelse, Tillgänglig via: <https://www.dropbox.com/s/67exn827yoevety/Malm%C3%B6%20Destinationsvarum%C3%A4rke%20riktlinjer%20151028.pdf?dl=0> [Hämtad 6 december 2018]

Malmotown. (n.d.). Om Malmö Turism, Tillgänglig via: <http://www.malmotown.com/om-oss/om-malmo-turism/> [Hämtad 21 december 2018]

Malmö stad. (n.d.). Förvaltningar. Tillgänglig via: <https://malmo.se/Kommun--politik/Organisation/Forvaltningar.html> [Hämtad 20 december 2018]

Malmö stad. (n.d.). Evenemang i Malmö. Tillgänglig via: <https://evenemang2.malmo.se/> [Hämtad 21 december 2018]

Malmö stad. (n.d.). Studiebesök Cykelstaden Malmö. Tillgänglig via: <https://malmo.se/Kommun--politik/Studiebesok/Tema-Hallbar-stad/Tema-Mobilitet/Cykelstaden-Malmo.html> [Hämtad 27 december 2018]

Malmö stad. (n.d). Film Malmö, Tillgänglig via: <https://malmo.se/Kommun--politik/Sa-arbetar-vi-med.../Kulturstrategiska-satsningar/Film-Malmo.html> [Hämtad 12 januari 2019]

Malmö stad. (2018). BiodiverCity - Om grön innovation i det urbana rummet, Tillgänglig via: <https://malmo.se/biodivercity> [Hämtad 12 januari 2019]

Malmö stad. (2018). Om Malmö stads organisation, Tillgänglig via: <https://malmo.se/Kommun--politik/Organisation/Om-Malmo-stads-organisation.html> [Hämtad 20 december 2018]

Malmö stad. (2018). Mer om kommunfullmäktige, Tillgänglig via: <https://malmo.se/Kommun--politik/Politiker-och-beslut/Kommunfullmaktige/Mer-om-kommunfullmaktige.html> [Hämtad 9 januari 2019]

Malmö stad. (2018). Befolkningsprognos, Tillgänglig via: <https://malmo.se/Kommun--politik/Fakta-och-statistik/Befolkning/Befolkningsprognos.html> [Hämtad 12 januari 2019]

Martin, A. (2018). Press Release: London holds steady as 2nd highest-rated city in the world, *GfK*, 30 januari. [pdf] Tillgänglig via: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/GB/documents/Press_Releases/2018/20180130_Anholt-GfK_CBI_2017_press_release_UK.pdf [Hämtad 15 november 2018]

Morgan, N., Pritchard., A. & Pride, R. (eds.). (2002). Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition, Oxford: Butterworth-Heinemann

Nord, S. (2018). 2000 lärare saknas i Malmö de närmaste åren. *SVT Nyheter*. 13 mars, Tillgänglig via: <https://www.svt.se/nyheter/val2018/de-narmaste-fyra-aren-saknas-2-000-larare-i-malmo> [Hämtad 27 december 2018]

Polismyndigheten. (2018). Skjutningar i polisområde Malmö (POMA) 2018 [pdf] Tillgänglig via: <https://polisen.se/contentassets/b28f4deaf73e49668684cfb5e0e19c48/skjutningar-poma.pdf> [Hämtad 12 januari 2019]

Rantisi, N. M., & Leslie, D. (2006). Branding the design metropole: The case of Montreal, Canada, *Area*, vol. 38, no. 4, s. 364-376, Tillgänglig via LUBsearch, Lunds universitet <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 20 november 2018]

Regeringskansliet. (2008). Kommuner och landsting - organisation, verksamhet och ekonomi [pdf] Tillgänglig via: <https://www.regeringen.se/contentassets/8c871d82f9414d4b8e81b9954f5683ff/kommuner-och-landsting---organisation-verksamhet-och-ekonomi> [Hämtad 18 november 2018]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Skärvad, P., Lundahl, U. (2016). Utredningsmetodik, 4 uppl. Lund: Studentlitteratur

8.2. Icke publicerat

Avdelningschef kommunikation och omvärld vid Fritidsförvaltningen, Malmö stad. Intervju 11 december.

Destinationschef vid Malmö Turism, Malmö stad. Intervju 10 december.

Kommunikationschef vid Stadskontoret, Malmö stad. Intervju 7 december.

Kommunikationschef vid Kulturförvaltningen, Malmö stad. Intervju 12 december.

Kommunikatör vid Miljöförvaltningen, Malmö stad. Intervju 17 december.

Varumärkesstrateg vid Grundskoleförvaltningen, Malmö stad. Intervju 12 december.

9. Appendix

<p>Inledande frågor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hur länge har du jobbat med detta? • Kan du berätta om vad du brukar göra på jobbet? • Kan du beskriva vad som utmärker din förvaltning/avdelning arbetsområde i Malmö stad? Utmärker detta arbetsområde sig mot hur det är i andra kommuner? • Kommuniserar ni detta? • Vad är Malmö stads kärnvärden? Med det menar vi tonaliteten i all kommunikation? 	
Dimension	Huvudfråga	Följdfrågor
<p><i>Närvaro</i></p>	<p>Kommunicerar er förvaltning vad som händer i Malmö Stad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hur kommunicerar ni Malmö stads närvaro regionalt, nationellt och internationellt? • Vad är syftet med er kommunikation? • Kommuniserar ni till era befintliga invånare?

		<ul style="list-style-type: none"> • Varför och vad kommunicerar ni? • Kommunicerar ni till potentiella invånare? • Varför och vad kommunicerar ni?
<i>Plats</i>	Använder ni staden, dess miljö eller infrastruktur i er kommunikation? Till exempel i Malmö har vi bra infrastruktur och detta underlättar för skolgången.	<ul style="list-style-type: none"> • Om ja, på vilket sätt och varför? • Kommunicerar ni er geografiska plats? • Varför och vad kommunicerar ni? • Kommunicerar ni till era befintliga invånare? • Varför och vad kommunicerar ni? • Kommunicerar ni till potentiella invånare? • Varför och vad kommunicerar ni?
<i>Möjligheter</i>	Kommunicerar ni de möjligheter som finns inom Malmö Stad? (såsom ekonomiska, utbildning, mångfald)	<ul style="list-style-type: none"> • Om ja, på vilket sätt? • Om nej, varför inte? • Kommunicerar ni till era befintliga invånare? • Varför och vad kommunicerar ni? • Kommunicerar ni till potentiella invånare?

		<ul style="list-style-type: none"> • Varför och vad kommunicerar ni?
<i>Puls</i>	Vilken image vill ni genom er kommunikation ge Malmö stad?	<ul style="list-style-type: none"> • Påverkar Malmö nuvarande image er kommunikation? På vilket sätt isåfall? • Vad gör ni för att förbättra Malmö image och attraktivitet? • Kommunicerar ni till era befintliga invånare? • Varför och vad kommunicerar ni? • Kommunicerar ni till potentiella invånare? • Varför och vad kommunicerar ni?
<i>Människor</i>	Försöker ni att kommunicera hur människorna i malmö stad är? Ex Öppna och glada. Alla hjälper alla.	<ul style="list-style-type: none"> • Om ja, på vilket sätt? • Om nej, varför inte? • Kommunicerar ni människors olika kulturer, karaktäristik etc? • Kommunicerar ni till era befintliga invånare? • Varför och vad

		<p>kommunicerar ni?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommuniserar ni till potentiella invånare? • Varför och vad kommuniserar ni?
<i>Förutsättningar</i>	<p>Vilka grundläggande egenskaper anser du att Malmö stad har och på vilket sätt kommuniserar ni dessa? (sjukhus, universitet, sportarenor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka förutsättningar finns inom er förvaltning? • Blir ni påverkade av de uppfattningar som invånare redan har om Malmö stad i er kommunikation? • Kommuniserar ni till era befintliga invånare? • Varför och vad kommuniserar ni? • Kommuniserar ni till potentiella invånare? • Varför och vad kommuniserar ni?
<i>Avslutande fråga</i>	<p>Hur ser du på konkurrensen mellan kommunerna i Skåne?</p>	