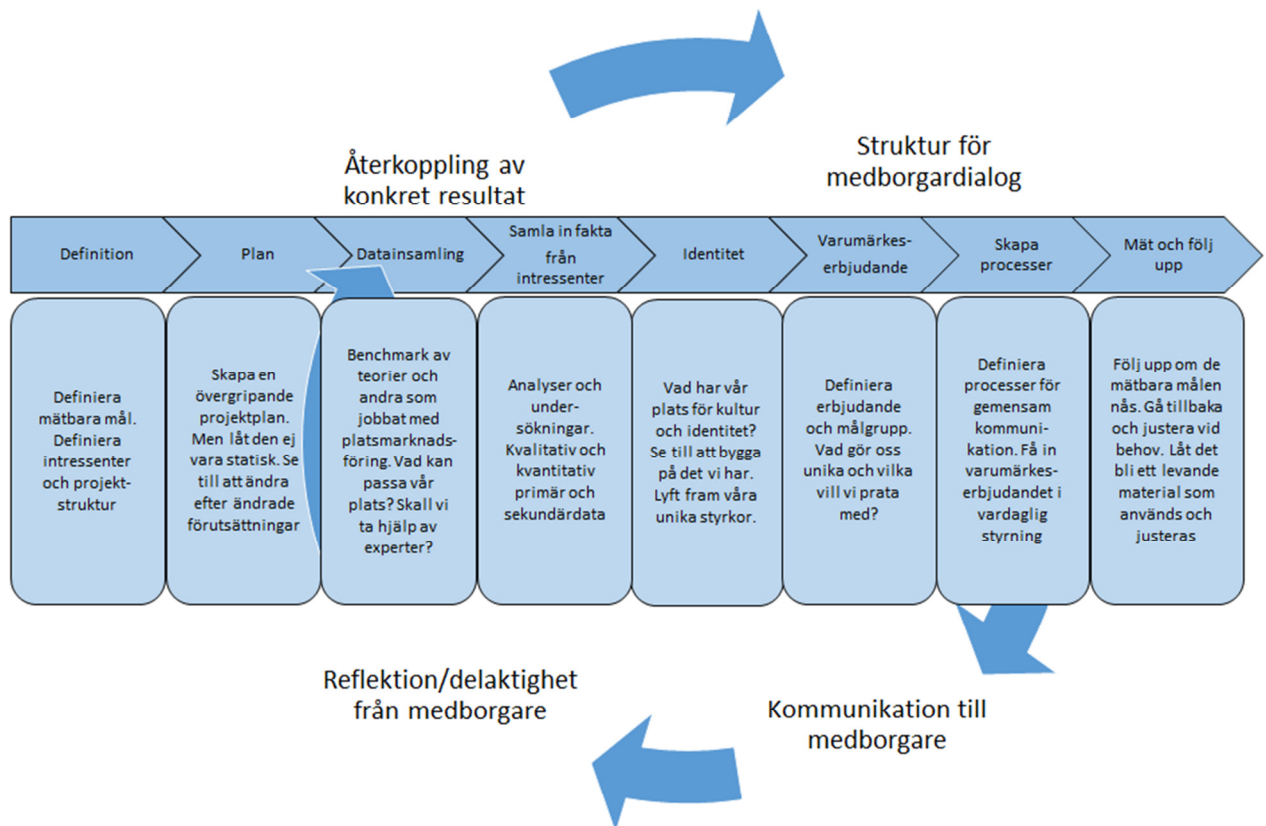


ANDVÄNDNING AV MEDBORGARDIALOG FÖR VARUMÄRKESUTVECKLING AV EN PLATS



Kandidatuppsats/ Marknadsföring
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Höst terminen 2015

Cecilia Rönn
Urban Thuresson
Handledare: Eva Ossiansson

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Abstract	4
Bakgrund och frågeställning	4
Syfte	6
Metod	6
Teoretisk referensram.....	10
Empiri.....	21
Analys	32
Slutsats och diskussion.....	39
Källförteckning	42
Bilaga 1 - Intervjumall	44
Bilaga 2 - SKL kommungruppsindelning	45
Bilaga 3. De 81 kommunerna	46

Sammanfattning

Många av Sveriges kommuner kämpar idag med att vara attraktiva platser för invånare, besökare och företagande då attraktiva kommuner verkar ha en förmåga att locka till sig människor och företag som kan skapa tillväxt för kommunen. I detta sammanhang blir det viktigt för kommunen att investera i sitt platsvarumärke. Ett framgångsrikt platsvarumärkesarbete karaktäriseras framför allt av en bred förankring hos intressenter och hög igenkänning hos invånare. Genom att använda en systematisk medborgardialog kan en stödjande process för platsvarumärkesarbetet skapas och därigenom kan en bred förankring hos intressenter stärkas och en hög igenkänning säkras. Denna uppsats fokuserar på hur en systematisk medborgardialog kan användas i syfte att förankra och utveckla platsvarumärken och ger också ett förslag på en modell för utveckling av platsvarumärken.

Genom att jämföra aktuella teorier och modeller med empiriskt material från sex kommuner så kan vi visa på att det inte finns en enda generell metod som kan tillämpas och fungera överallt då varje plats har sina unika förutsättningar och möjligheter. Det framstår som viktigt att målet med platsvarumärkesarbetet är fastställt och att arbetet inbegriper en omfattande medborgardialog med intressenter och invånare samt att utvecklingen av ett platsvarumärke egentligen inte har något slut, det pågår i en kontinuerlig process. Vidare bör en modell för utveckling av ett platsvarumärke inte vara alltför statisk och rigid utan inrymma ett relativt stort mått av flexibilitet. Modellen vi föreslår i denna studie inbegriper medborgardialog och är designad för att ge ett ramverk som och bör kunna användas i utvecklingen av ett platsvarumärke i syfte att stärka intressenternas associationer och uppfattning av ett platsvarumärke.

Nyckelord: platsmarknadsföring, destinationsvarumärke, medborgardialog, place marketing, place branding, stake holder dialogue

Abstract

Many of Sweden's municipalities are struggling with being attractive places for residents, visitors and business as attractive municipalities seem to have an ability to attract people and businesses that can create growth for the municipality. In this context, it becomes important for the municipality to invest in their place brand. A successful place branding is characterized above all by a broad support by stakeholders and high recognition of residents. By using a systematic civil dialogue a supportive process for place branding can be created, and thus a broad consensus among stakeholders can be strengthened and a high recognition assured. This thesis focuses on how a systematic civil dialogue can be used in order to anchor and develop place brands and also provides a suggested model for the development of a place brand.

By comparing current theories and models with empirical data from six municipalities we show that there is not a single general method that can be applied and work anywhere as every place has its unique conditions and opportunities. It seems important that the objective of the place branding is established and that the place branding includes a comprehensive public dialogue with stakeholders and citizens and that the development of a place brand really has no end, it goes on in a continuous process. Furthermore, a model for the development of a place brand should not be too static and rigid but should in fact give room for a relatively large amount of flexibility. The model we propose involves a civil dialogue and is designed to provide a degree of flexibility and could be used in the development of a place brand in order to strengthen stakeholder associations and the perception of a place brand.

Keywords: platsmarknadsföring, destinationsvarumärke, medborgardialog, place marketing, place branding, stake holder dialogue

Bakgrund och frågeställning

“Tillväxt är viktigt för alla kommuner och en överlevnadsfråga för många. De kommuner som på sikt skall överleva måste arbeta konsekvent med att visa sig värdiga sina invånare, sina företag och sina besökare. Dessutom bör kommunerna kunna attrahera fler för att säkerställa en framtid. I det arbetet är varumärket en viktig framgångsfaktor att investera i.”
Så inleder Agneta Spjuth boken “Kommunen som varumärke” (Spjuth 2006 s.7).

Enligt Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) finns det i Sverige 290 kommuner (SKL 2015) som enligt vår uppfattning alla sannolikt i någon form arbetar med att bli attraktiva platser för invånare, företagare

och besökare. Attraktiva kommuner verkar ha förmåga att dra till sig människor och företag som kan tillföra kommunerna resurser i form av bland annat skatteintäkter, vilket ger möjligheter för kommunerna att utveckla och erbjuda exempelvis god service och goda upplevelser för invånare och besökare. Hur kan då en kommun bli framgångsrik i sitt arbete med sitt varumärke? Spjuth har i en dialog med Georgson, som bland annat är verksam som lektor på Stockholms Universitet, definierat några perspektiv för framgång i kommuners varumärkesarbete (Spjuth 2006 s.87). Kommuner måste veta vart de vill och ska menar Spjuth (2006) Är medarbetarna, medborgare och intressentgrupper med på tåget? Förstår kommuner hur de uppfattas externt och finns det någon plan för hur kommuner ska agera för att uppnå en önskad position (Spjuth 2006) Framförallt anser Spjuth och

Georgson att kommuner måste ha stödjande processer för att säkerställa att kommuner uppfyller planen och når målet (Spjuth ibid).

Då en kommun har många olika intressenter att ta hänsyn till när de tar fram sin vision och sin platsvarumärkesstrategi kan det vara svårt att få till en bred förankring och uppföljning av arbetet. (Ashworth & Kavartzis, 2009) Risken är att de som tar fram kommunens varumärkesplattform beskriver självklara faktorer som ingår i det vanliga kommunala uppdraget, som kan vara ”bra service”, ”trygg miljö” och ”bra sjukvård” och inte verkligen lyfter fram det unika med sin plats och sin kommun, vilket kan leda till de verkliga fördelarna menar forskaren Eva Ossiansson i en intervju med Sveriges Radio P4 Halland (2015). När kommunen sen har lagt tid och pengar på att ta fram ett dokument, en vision, en varumärkesplattform, hur får kommunen den då förankrad och känd bland invånarna? Med förankrad menar vi att varumärkesarbetet har en grund i intressenternas uppfattning om platsen.

“När invånarna fick frågan vad de tycker är Eskilstunas främsta tillgångar svarade de industrin och innovationerna, miljö- och hållbarhetsarbetet, musiken och idrotten. Det är invånarnas egen bild av staden som är utgångspunkten när Eskilstuna nu lanserar sitt nya platsvarumärke... Jag skulle vilja kalla vårt arbetssätt för placebranding by medborgardialog. Vi har strävat efter att få med så många som möjligt i vårt förberedande arbete. Det är ju invånarna som äger varumärket för platsen Eskilstuna, berättar Eva Norberg, kommunikationsdirektör i Eskilstuna kommun.” (Eskilstuna Kommun 2016)

För att skapa ett stort engagemang är det allra bästa att börja sin förankring redan i skedet när arbetet pågår för att ta fram sina dokument (Wärn & Langlet 2014). Detta för att få fram de enskilda individernas uppfattning om platsen som är det som varumärkesarbetet bör baseras på. (Govers 2013)

SKL menar i sina skrifter att en möjlig väg att skapa stödjande processer för arbetet med varumärket är att genom systematisk medborgardialog skaffa viktig information och återkoppling beträffande varumärkesarbetet, samt inte minst, ett hos medborgarna förankrat underlag för utveckling av platsvarumärket. Med systematisk medborgardialog avses ett systematiskt sätt för kommuner att föra en dialog med sina invånare och andra intressenter om aktuella frågor där kommunerna kan behöva stämma av uppfattningar, få in information och kunskap. Medborgare och andra intressenter kan konsulteras, samarbeta, vara medskapande och i vissa fall även medbeslutande i kommunala angelägenheter. Medborgardialog har potential att bli en viktig del av kommunens styrning och utveckling och används idag i ett flertal kommuner i syfte att stärka demokratin, utveckla verksamheten och stödja en hållbar samhällsutveckling. (Wärn & Langlet 2014 och Langlet 2015).

SKL har tagit fram 250 goda exempel på hur kommuner och offentliga organisationer kan jobba med medborgardialog (Langlet 2015).

SKL har även tagit fram en dokumentation om kommunikation med medborgardialog (Wärn & Langlet 2014). Det vill säga, hur medborgardialog blir en naturlig kommunikationsdel i kommuners arbete.

Dock finns det vissa problem förknippade med medborgarnas engagemang som kan uppstå när verktyget medborgardialog tillämpas. Det handlar framför allt om att

ta tillvara på medborgarens engagemang och att ha en effektiv kommunikationsplan för att få en grund för medborgardialog (Wärn & Langlet 2014). SKL (Wärn & Langlet 2014) har gjort en undersökning där 1000 svenskar har svarat. Den visade att 66 procent är positiva till delta i medborgardialog men att endast 5 procent faktiskt har deltagit. 2013 gjordes en liknande studie som också den visade att 60 procent vill delta i dialog men att endast 10 procent kände att de har blivit inbjudna till dialog. Samma undersökning visade att nästan hälften av de som blivit inbjudna har deltagit och närmare 80 procent av dem säger att de gärna deltar igen (ibid). Wärn och Langlet (ibid) menar här att det finns ett engagemang i grunden för att kunna få till en medborgardialog, men att kommunerna misslyckas med kommunikationen kring den och att det ändå kan behövas göra insatser för att stärka engagemanget hos medborgarna. De tipsar om olika sätt för att skapa engagemang som tex att skapa "sense of urgency"(att det är angeläget), skapa lustfylldhet och positiv känsla av att ha en dialog, skapa en känsla av betydelse och att möta medborgaren på deras villkor. (Langlet & Wärn 2014)

- Hur kan då medborgardialog användas för att kommuner skall kunna förankra och utveckla sina platsvarumärken med syfte att förstärka dem i linje med intressenternas associationer, förväntningar och uppfattningar?
- Vidare vill vi titta på om det är möjligt att ta fram en metod/modell för framtagning av ett platsvarumärke där medborgardialog inkluderas så att arbetet med platsvarumärket får en förankring hos intressenterna.

Vi har valt att titta på svenska kommuner för att svara på våra forskningsfrågor. Vi kommer alltså inte att beröra regioner, myndigheter eller någon annan typ av organisation i vår studie. Anledningen till

att vi avgränsar oss till kommuner är att de hanterar helheten "bo, verka, och besöka".

Syfte

Vår studie har som syfte att beskriva och förklara på vilka sätt medborgardialog kan stärka förankringsprocessen i relation till kommuners intressenter vid framtagningen av platsvarumärken. Med platsvarumärke menar vi en kommuns identitet, vad som gör en kommun unik, vad en kommun bör säga och till vilka i enlighet med den strategi och vision som kommunen har. Vår studie syftar också till att utveckla och ta fram en modell för med ett övergripande ramverk för framtagning av ett platsvarumärke där medborgardialog inkluderas.

Metod

Teoretisk referensram

För att hitta underlag till vårt ämne som handlar om hur medborgardialoger kan användas för att en kommun skall kunna förankra och utveckla sitt varumärke i linje med intressenternas associationer och förväntningar har vi sökt artiklar och böcker i ämnet via databaser och tidigare uppsatser, med sökord som platsmarknadsföring, destinationsvarumärke, place marketing, place branding, medborgardialog och stake holder dialogue". Vi har hittat vetenskapliga artiklar (se t.ex. Brand management for cities och The Dynamics of Organizational Identity) som belyser ämnet eller angränsar till det, tryckta böcker och e-böcker som handlar om varumärkesbyggande för offentliga organisationer och platser och hur de har gått tillväga för att bygga och stärka medborgardialogen. Vidare har vi i dessa vetenskapliga skrifter och mer praktiskt orienterade handböcker och skrifter försökt hitta och lyfta fram de metoder och processer som finns i syfte att förstå dem samt sedan jämföra dem med de metoder

och processer som kommuner i praktiken tillämpar i sitt arbete med respektive platsvarumärke.

Jämförande analys genom netnografi

Vi har valt att göra en jämförande analys som är baserad på vad de av oss utvalda kommunerna i vår studie kommunicerar om sitt platsvarumärkesarbete och medborgardialog. För att välja ut vilka kommuner vi skulle använda oss av har vi hämtat material från SKL:s skrift om exempel på kommuner och medborgardialog. Vi har även valt att göra en webb-baserad kartläggning av inledningsvis 81 kommuner i Sverige och tittat på hur deras vision, logotyp och slogan hänger ihop samt om platsvarumärkesarbetet i respektive kommun inbegriper medborgardialog och hur de i förekommande fall har vävt in detta i sitt arbete. Detta har utgjort underlag för en jämförande analys mot vår teoretiska referensram.

Urvalet av kommuner har skett slumpvis utifrån SKL:s kommungruppsindelning (SKL Kommungrupps indelning 2011). Av bekvämlighetsskäl och för att få en rimlig omfattning på studien valde vi att begränsa oss till att titta på minst fem kommuner i varje grupp definierade av SKL, med undantag av förortskommuner till större städer. (se bilaga 3) Undersökningen syftade till att undersöka huruvida kommunerna kommunicerade att de använde sig av medborgardialog vid utveckling av platsvarumärket eller alternativt vid framtagning av vision för respektive kommun och utfördes genom att på respektive kommuns hemsida söka efter medborgardialog, platsvarumärke, dokument och webbsidor från respektive kommun, som utgjorde underlag för den initiala analysen.

Ett problem som försvårade analysen och undersökningen är att endast 21 av de initialt undersökta kommuner är tydliga i sin kommunikation huruvida de använder en systematisk medborgardialog överhuvudtaget i sitt arbete. Även om de

resterande 60 kommunerna inte tydligt kommunicerar att de använder sig av medborgardialog så kan vi inte utesluta att de i praktiken gör det. Detta förde oss till insikt att det inte går att få en korrekt bild av hur kommuner arbetar med sina respektive platsvarumärken genom att enbart basera vår undersökning på vad som kommuniceras om medborgardialog och platsvarumärke på kommuners hemsidor. Vi har därför även valt att använda SKL:s tryckta skrift "Medborgardialoger 250 exempel från Sverige" i syfte att hitta exempel på kommuner som använder systematisk medborgardialog i sitt arbete med platsmarknadsföring eller i sitt strategi- och visionsarbete som sedan kan ligga till grund för platsmarknadsföringen. I skriften har vi dessutom letat efter intressanta fall där kommuner jobbar med medborgardialog och inflytande från dess intressenter på olika sätt för att täcka in flera målgrupper och dess behov.

I vår analys har vi undersökt om det finns processer och tillvägagångssätt som de aktuella kommunerna använder och som vi kan jämföra med vår teoretiska referensram för att hitta gemensamma viktiga faktorer och för att få fram en modell för medborgardialog.

I SKL:s skrift "Medborgardialoger 250 exempel från Sverige" finns exempel från många av Sveriges kommuner. Både större kommuner som kommuner i Stockholm-, Göteborg- och Malmö-området och mindre kommuner som Svalöv, Arvika och Lindesberg. Vi har valt att hämta exempel från Svalöv, Eskilstuna, Karlstad, Söderhamn och Hudiksvall då dessa kommuner uppvisar arbeten som passar väl in på vår frågeställning och vårt syfte med studien.

Svalöv arbetar med medborgardialog för strategiska frågor och för att utveckla kommunen. De har även gjort en handbok för medborgardialog och de har en struktur på sin dialog som innefattar presentation, synpunkter och återkoppling.

Eskilstuna har gjort en varumärkesresa för sin plats och i denna resan har de använt medborgardialog som ett viktigt verktyg för att komma fram till vad de vill kommunicera och lyfta fram om sin plats.

Vi valde att studera Karlstad eftersom de arbetar med medborgardialog på ett sätt som sticker ut från de andra kommunerna vi har studerat. De verkar ha hittat ett sätt att arbeta med dialog genom bland annat Facebook som har engagerat mer än en tredjedel av kommunens invånare. SKL:s skrift innefattade även exempel från större städer, men vi valde att inte titta på dessa då de har använt medborgardialog i dessa exempel för mindre och mer specifika frågor som tex "Dialog för lärande och utbildning" eller "Dialog för stadsutveckling" som handlar om utveckling av vissa stadsdelar. Vi inser att det troligen är lättare att jobba med medborgardialog i mindre kommuner med färre invånare än i storstadskommunerna. Därav hade vi gärna analyserat även en storstadskommun för att se om det går att hitta likheter eller skillnader. Men vi valde ändå att fokusera på de kommuner som arbetat med dialog i ämnet som ligger i linje med vår frågeställning och vårt syfte för denna studie.

Hudiksvall och Söderhamn är två kommuner som vi har valt att lyfta fram från vår inledande studie av de 81 kommunerna. Vi anser att de är intressanta ur ett medborgardialogperspektiv då de på ett tydligt och framträdande sätt på sin hemsida kommunicerar och beskriver att de använt sig av någon form av dialog i varumärkesarbetet jämfört med de övriga av de studerade 81 kommunerna.

Att analysera kommuner på detta sätt via Internet och SKL:s skrift är en kvalitativ forskningsmetod med störst tonvikt på netnografi, vilket innebär att vi har granskat och analyserat kommunikation och dokument på hemsidor (Bryman och Bell, 2011, s.656). Den kvalitativa metoden passar bäst in på vårt angreppssätt för att svara på vår frågeställning och hur

vi har lagt upp vår studie då den kvalitativa metoden syftar till att vi kan skapa en förståelse till vår frågeställning och gå djupare in i frågeställningen. Vi är medvetna om att denna metod inte tillåter oss att dra några generella slutsatser, men att den kan hjälpa oss att se samband och attityder som kan hjälpa oss att svara på våra frågeställningar (Bryman och Bell, 2011, s.390-395).

Fallstudie genom netnografi, intervju och deltagande observationer

För att ha ett praktiskt exempel att tillämpa den teoretiska referensramen på och för att analysera likheter och olikheter med vår jämförande analys har vi valt att använda oss av Falkenberg som fallstudie.

En fallstudie gav oss möjligheten att ingående och detaljerat göra en studie av ett enda fall. Det innebär att vi kommer åt den komplexa och specifika natur som ett specifikt fall uppvisar. Vi använde oss av kvalitativa metoder i fallstudien som man ofta gör, det vill säga, observationer och ostrukturerade intervjuer (Bryman och Bell, 2011, s.84-85).

Då processen och framtagningen av Falkenbergs platsvarumärke är väl dokumenterad i en blogg på Falkenbergs kommun och på Facebook har vi analyserat vad som kommunicerats för att se hur platsvarumärkesarbetet har bedrivits med utgångspunkt från vår frågeställning. I bloggen finns det inlägg från början av 2015 då arbetet med platsvarumärket startade, som tar oss genom resan till presentationen i november och sedan vilka reaktioner presentationen har fått samt vad som görs framöver i arbetet med Falkenbergs platsvarumärke (Falkenberg.se). På Facebook finns två sidor som är skapade för detta ändamål. Sidan "Attraktionskraft Falkenberg" som just nu (2015-12-18) har 1308 personer som gillar den (Facebook.com/attraktionskraft-falkenberg) och Facebook sidan UngFalk - en sluten Facebook-grupp för ungdomar i Falkenberg som vill tycka till. Denna

grupp har i dagsläget (2015-12-19) 12 medlemmar (Facebook.com/Ungfalk). Då Ungfalk är en sluten grupp med åldersgräns så är vi inte behöriga att ta del av den information som finns där. Men då medlemsantalet endast är 12 stycken och även arbetet hur de har sett till att få ungas synpunkter representerade i bloggen anser vi att detta har mindre betydelse för resultatet i vår studie.

Vi har även genomfört en intervju med projektledaren för Falkenbergs platsvarumärkesarbete. Vi var också med på presentationen av Falkenbergs platsvarumärke som hölls den 19 november och lyssnade på presentationen och deras resa med arbetet med platsvarumärket. Vi valde att studera kommunikationen runt detta platsvarumärkesarbete på blogg "Nu bygger vi Falkenbergs platsvarumärke. Låt oss berätta hur", Facebook och kommunens hemsida samt genom att genomföra en intervju för att få en så heltäckande och nyanserad bild som möjligt av vår fallstudie.

Intervjun som gjordes med projektledaren för framtagningen av Falkenbergs platsvarumärke var en semistrukturerad intervju. Detta tyckte vi passade bäst då vi hade ett antal förskrivna frågeställningar som vi ville ha svar på men samtidigt ansåg det viktigt att respondenten hade stor frihet att själv utforma svaren och

vidareutveckla sitt resonemang (Bryman och Bell, 2011. s.475). Respondenten var villig att berätta så vi försökte att få in naturliga följdfrågor som stödde de förskrivna frågor vi hade utan att störa respondentens berättelse och iakttagelser.

Detta arbetssätt innebär att vi utgår från både en deduktiv och induktiv infallsvinkel. Å ena sidan har vi en teori om att medborgardialog är ett bra sätt att förankra och utveckla sitt platsvarumärke. Å andra sidan har vi en induktiv ansats i vår fallstudie då vi har ett kvalitativt synsätt och inte på förhand visste vad som kommer komma ut från våra observationer och intervjuer. (Bryman och Bell, 2011, s. 31-35). Anledningen till att vi valt denna ingångsvinkel av vår fallstudie är att vi vill testa på detta fall om vår teori stämmer, samtidigt som vi inte vill styra projektledaren i vår intervju och lämna utrymme för honom att ta upp teman som han tycker är viktiga att belysa.

Totalt sett innebär detta att vi undersökt totalt $81+3=84$ kommuner i vårt arbete, varav sex stycken har, i varierande grad, granskats mer på djupet, från Hudiksvall och Söderhamn (ytligt) via Svalöv, Eskilstuna och Karlstad (semirigoröst) till Falkenberg (fallstudie med en djupintervju). Se tabell 1 för en översikt av undersökningsform.

	Hudiksvall	Söderhamn	Svalöv	Eskilstuna	Karlstad	Falkenberg
Undersökningsform & metod för informationsinhämtning	Hemsida	Hemsida	Hemsida Sekundärinformation SKL	Hemsida Sekundärinformation SKL	Hemsida Sekundärinformation SKL	Hemsida Presentation Intervju

Tabell 1. Översikt av informationsinhämtning

Att göra en analys av totalt sex kommuner varav fem kommuner genom netnografi bestående av att läsa deras dokumentation samt att göra en fallstudie innebär inte att vi har ett syfte att genom detta kunna dra

några generella slutsatser då Bryman och Bell (2011) menar att detta inte är möjligt. Dock så kan det vara möjligt att generera begrepp och se mönster som sen kan prövas på vår jämförande analys samt vårt

teoriavsnitt (Bryman och Bell, 2011. s.87). Genom att på detta sätt komplettera vår fallstudie med jämförande analys av liknande arbete inom andra kommuner strävar vi efter att uppnå en trovärdighet i vår studie. Då reliabilitet och validitet är något som utgör viktiga kriterier för kvantitativ forskning, men kan vara svårt att överföra till kvalitativ forskning som vår studie är, har vi valt att utvärdera vår studie efter faktorerna tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet (Bryman och Bell, 2011. s.400-405). Detta har vi försökt att sträva efter genom att i vår analys leta efter gemensamma nämnare som har varit utmärkande både i fallstudien, i de jämförande analyserna och som vi också har funnit stöd i genom vårt teoriavsnitt. Vi har sökt efter gemensamma nämnare och belyst områden som har förefallit lika i vår studie samt de områden som efter vår studie verkar vara generella och applicerbara på flera ställen. Exempel på detta är att vi har sökt efter hur kommunikation och medborgardialog har hanterats och jämfört detta med vår teoretiska referensram. Vidare har vi också studerat hur processen har sett ut och vilka delar som förefaller generellt och övergripande vara lika och återkommande, som tex insamling av data och att skapa en process för hur en strukturerad medborgardialog skall hanteras. Optimalt för att öka tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet hade varit att göra ytterligare några fallstudier och, att som vi har nämnt tidigare, inkludera större kommuner för att förstå vilken komplexitet detta medför och om vi hade kunnat se samma övergripande ramverk för framtagning av ett platsvarumärke. Detta har tyvärr inte varit möjligt pga tidsramen och omfattningen på denna studie.

Teoretisk referensram

Varför platsvarumärket är mer än en logotyp

Det övergripande målet när ett varumärke skall byggas upp är att det blir synligt,

tydligt och attraktivt enligt Dahlqvist och Melin (2010). För att lyckas med detta är det viktigt att kunna erbjuda något med ett unikt och relevant mervärde (Dahlqvist & Melin, 2010. s.82). Kommuner verkar ha en tendens att uttrycka självklarheter när kärnvärden kommuniceras och inte det som faktiskt är unikt för kommuner och platser, detta kan bero på att kommuner tidigare har varit verksamma i en miljö utan konkurrens menar Dahlqvist och Melin (2010). Värdet av varumärket ligger i betraktarens ögon och vad som därför kännetecknar ett starkt varumärke ligger inte i den interna uppfattningen utan i den externa (Dahlqvist & Melin, 2010. s.53). För kommuner precis som privata bolag är syftet med att lyckas med sitt varumärkesbyggande att stärka sin intäktsgenerering, i detta fall genom fler skatteintäkter och att invånarna väljer att nyttja kommunala tjänster istället för att vända sig till de privata aktörer som konkurrerar med kommunerna om till exempel skola, vård och äldreomsorg (Dahlqvist & Melin, 2010. s.74).

Govers menar i sin artikel "Why place branding is not about logos and slogans" precis som Dahlqvist och Melin (2010) att det handlar om att lyfta fram sina unika värden för att locka till sig intressenter. Dock så menar Govers (2013) att när platser och kommuner gör arbetet med att ta fram sitt platsvarumärke så gör de ofta misstaget att fokusera på logotyper och slogans primärt, istället för att se till att förankra den unika identiteten som varje plats har på ett trovärdigt sätt genom att intressenternas faktiska uppfattning om platsen lyfts fram. Govers (2013) menar vidare att det är stor skillnad på att designa ett varumärke för en kommersiell produkt som oftast har ett syfte, jämfört med att ta fram en logotyp och/eller slogan för en plats. En plats är så mycket mer än en produkt och därför går det inte att likställa dessa. Platser erbjuder ett flertal produkter som till exempel turistmål, investeringsmöjligheter, kultur, anställningsmöjligheter, skola och

utbildning. Govers (2013) säger att det är naivt att tro att en plats med alla dess erbjudande ryms i en logotyp. Vidare menar han att det viktigaste som formar en plats är först och främst individens egen uppfattning om platsen, följt av vad andra säger om platsen som individen känner eller träffar. (Govers, 2013)

Detta medför enligt vår uppfattning att förankringen av platsens identitet hos intressenterna har stor och avgörande betydelse vid utveckling av ett platsvarumärke och att detta måste tas hänsyn till i arbetsprocesser för platsvarumärkesutveckling.

Processer för framtagning av platsvarumärke

Vem äger egentligen ett platsvarumärke? frågar Agneta Spjuth retoriskt:

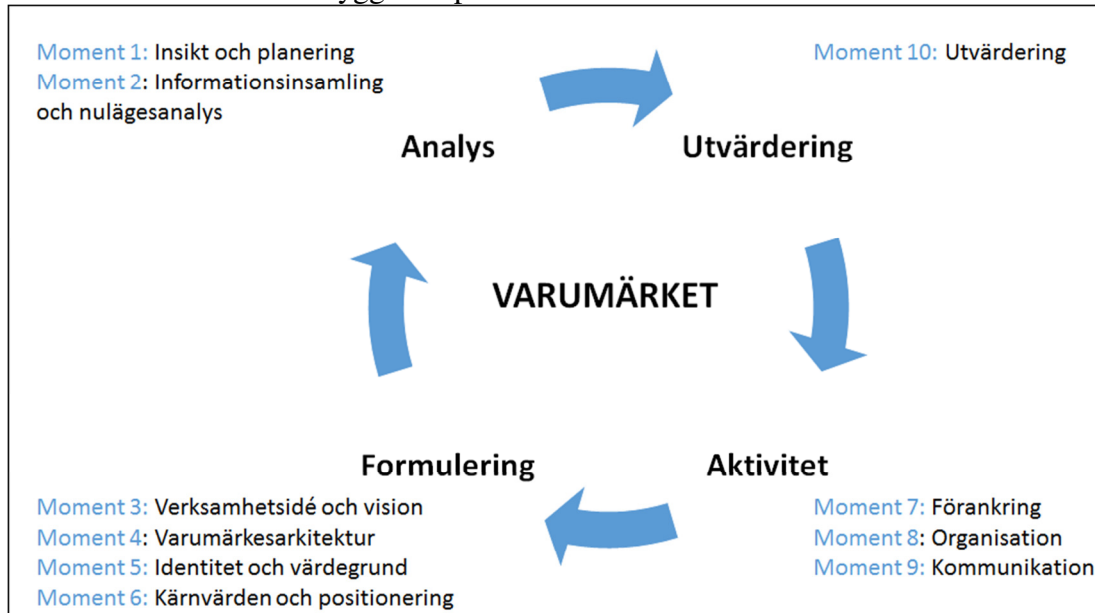
”Enbart de som har varumärket i sitt huvud är de som äger varumärket. Det vill säga invånarna, besökarna, företagarna – de olika målgrupperna helt enkelt”. (Spjuth 2006 s. 86)

Däremot kan en kommun äga själva varumärkesprocessen och ta den på allvar. I boken ”Kommunen som varumärke” beskriver Spjuth (2006) tre perspektiv som en kommun bör förhålla sig till och arbeta igenom för ett lyckat varumärkesarbete. Kommunen måste veta vart den vill och ska. Är organisationen enig och står politiker och tjänstemän på samma sida? Är medborgare och intressentgrupper delaktiga? Kommunen måste också förstå hur den uppfattas externt och jämföra detta med önskad uppfattning, samt ha en plan med mål för hur den önskade positionen för platsen skall nås. (Spjuth, 2006)

Spjuth (2006) menar att i arbetet att stärka varumärket bör kommuner ha eller skapa stödjande processer som säkerställer att planen kan uppfyllas och att målet kan nås. Vad gör kommunen när en turist kommer till oss? Hur hanterar organisationen förfrågningar från invånare som vill ha information om nya bostadsområden? De tidigare nämnda stödjande processerna är i själva verket den verksamhet som dagligen sker i kommunen och utgörs av alla de små beslut som tas av en mängd medarbetare och som i olika grad påverkar invånare, besökare och företag. Det är här som kommunens varumärke byggs och upplevs (Spjuth, 2006) och utgör rimligen en viktig bas för utveckling av ett platsvarumärke enligt vår åsikt. Intresset för, och kanske behovet av att utveckla kommuners och platsers varumärken har även medfört att intresset och behovet att finna fungerande modeller och processer för utveckling av platsvarumärken är ökande. I bild A presenterar vi en modell som vi betraktar som en praktisk, konkret modell för platsvarumärkesarbete. Vidare presenterar vi också en mer teoretisk, övergripande dynamisk process som lägger tyngdpunkten på dialog och att skapa delaktighet med intressenter (bild B och C). Teoriavsnittet avslutas med en presentation av medborgardialog och hur den modellen (bild D) kan bidra vid arbete med platsvarumärken samt en modell för kategorisering av målgrupper (bild E).

Dahlqvist och Melin (2010) har identifierat en process i 10 steg för att systematiskt ta fram och jobba med sitt varumärkesarbete. De menar att det är en lärande process som hela tiden går i en cykel. Cykeln har fyra huvuddelar som innehåller olika moment, se bild A.

Bild A: Den varumärkesbyggande processens tio arbetsmoment.



(Dahlqvist och Melin, 2010. s.107)

Denna modell kommer inte att beskrivas i detalj då vi anser att den har vissa svagheter. Vi anser att den förefaller vara en modell som är lätt att använda där den person som har ansvaret för att ta fram en varumärkesplattform helt enkelt kan följa modellen steg för steg då de beskrivs ingående i boken "Varumärken i offentlig tjänst" och även vilka svårigheter och fallgropar som finns i varje steg. (Dahlqvist och Melin, 2010. s.107-167).

Modellen som Dahlqvist och Melin (2010) presenterar framstår som systematiskt och logiskt uppbyggd, kanske främst ur ett kommunikationsperspektiv. Dock, tycker vi oss se att modellen tenderar till att lägga fokus på intern förankring av ett varumärke som har tagits fram av ett fåtal initierade och extern kommunikation som inte inbegriper en systematisk medborgardialog med intressenter. Vår uppfattning är att modellen i bild A har en svaghet då den inte inbegriper en systematisk medborgardialog. Vi har därför valt att beskriva några andra modeller som framstår som mer dynamiska och mer interaktiva med medborgardialog i fokus (bild B och C). Dessa modeller har även ett vetenskapligt stöd och vi har därför jämfört dessa modeller samt jämfört

Dahlqvist och Melins (2010) modell mot vår fallstudie och jämförande analys i analysdelen.

Varumärkesprocessen: Ett identitetsbaserat angreppssätt

Ett alternativt synsätt och en möjlig utveckling av sättet att arbeta med en organisations varumärke är att betrakta varumärkesprocessen som en konstant dialog mellan det interna och det externa. Detta kan göras genom att koppla platsens eller organisationens identitet med varumärket och genom att betrakta varumärkets formande som en ständigt pågående dialog mellan intressenter och utbyte mellan intressenter (Kavaratzis & Hatch, 2013).

I Kavaratzis & Hatch artikel "The Dynamics of Place Brands: An identity-based approach to place branding theory" argumenterar författarna för att genom att bättre förstå en organisations identitet, så finns det en möjlig väg att också förstå hur varumärket kan utvecklas då sättet som en platsidentitet framställs kommer att ha signifikant påverkan på hur varumärket framställs och hur arbetet med varumärket genomförs. Platsidentiteten bör betraktas som en komplex process av identitetsskapande snarare än som en

produkt av en sådan process (Kavaratzis & Hatch, 2013). Enligt vår mening så öppnar denna teori och detta synsätt upp för en mer systematisk, kontinuerlig dialog runt kommuners varumärke och fokuserar på själva processen snarare än på produkten av en process.

Kavaratzis och Hatch (2013) framför kritik mot många rådande modeller, exempelvis den av Dahlqvist och Melin (2010) beskrivna 10 stegs- modell för framtagande av platsvarumärken som alltför statiska och att många modeller inte tar hänsyn till att varje plats är unik och att det inte finns någon varumärkesprocess som kan passa alla platser. Enligt Kavaratzis och Hatch (2013) utgår många rådande dominerande modeller för utveckling av platsidentiteter från att platserna har en statisk identitet som kan exploateras, definieras och manipuleras.

Med detta angreppssätt blir varumärkesarbetet ett försök att kommunicera platsidentiteten och identiteten blir då slutprodukten av en beslutsprocess där någon eller några personer kan beskriva vad identiteten handlar om, bryta ner det i delar och omforma den i en hanterbar form som lätt kan kommuniceras. Författarna hävdar att detta angreppssätt begränsar varumärkesprocessen till ett kommunikations- och reklamkampanjverktyg med tydligt fokus på visuella strategier, alltså nya logotyper och slagkraftiga slogans. Vidare menar de att detta är att förenkla en komplex process som fastställer hur platser upplevs, utvärderas och samskapas. (Kavaratzis & Hatch, 2013). De hävdar också att varumärken inte formas genom traditionell kommunikation utan genom samskapande (co-creation) med en mängd människor som kommer i kontakt med varumärken och tar dem till sig (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Detta för oss till slutsatsen att eftersom varje plats är unik, samt att uppfattningen av en plats finns hos de som kommer i

kontakt med den, så borde rimligen utvecklingen av ett platsvarumärke innebära en omfattande dialog med de människor som bor, verkar och besöker platsen och genom att tillämpa en genomtänkt, systematisk medborgardialog i varumärkesprocessen bör enligt vår åsikt grunden för samskapande av kommuners varumärken kunna läggas.

Plats och platsidentitet

Genom att tydligare länka platsidentitet till varumärkesprocessen så kan teorier och modeller för platsvarumärkesarbete utvecklas:

”It is widely believed that if the brand is not based on identity then the branding effort can only lead to a brand alien to the place, particular its internal audiences” (Kavaratzis och Hatch, 2013, s.75)

Enligt Kavaratzis och Hatch (2013) verkar platsvarumärket och platsidentiteten formas genom ett komplext system bestående av växelverkan mellan individen och kollektivet, mellan det fysiska och det icke-fysiska, mellan det funktionella och det emotionella, mellan det interna och det externa och mellan det organiserade och det slumpmässiga. De hävdar att det är uppenbart att det som förenar varumärket och identiteten är inte bara den blotta existensen eller de fåfängliga försöken att manipulera dem. Identitet och varumärket kan bättre förstås som en sammanvävd process och att det är den simultana förståelsen av dem som är viktig (Kavaratzis och Hatch, 2013).

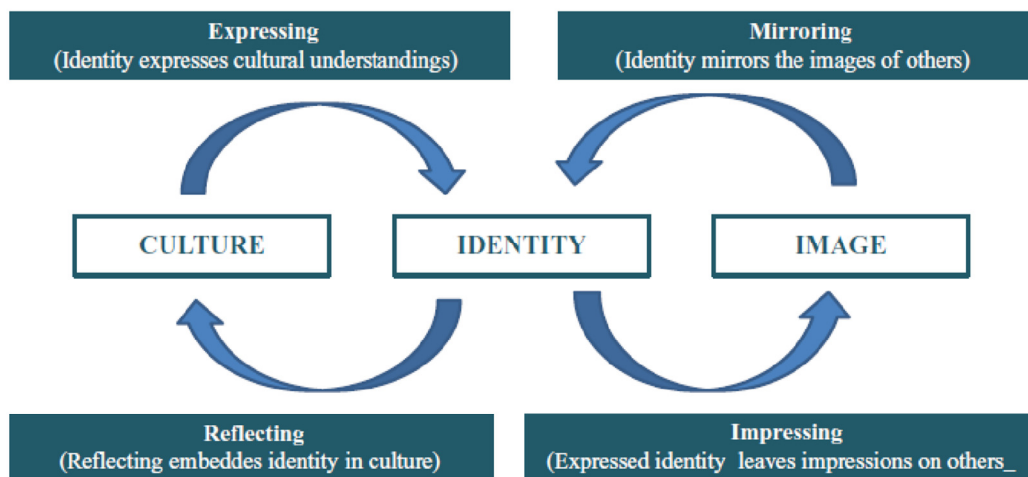
Författarna går sedan vidare och gör en koppling mellan platsidentitet och forskningsrön beträffande idéer rörande organisationsidentitet och utvecklar en teori med utgångspunkt från den forskning som Hatch och Shultz (2002) presenterar i sin artikel ” The dynamics of organizational identity” (Hatch och Shultz, 2002). Modellen som de presenterar i sin artikel beskriver identitet som en

dynamisk process bestående av fyra delprocesser som pågår samtidigt (Hatch och Shultz, 2002).

Kärnan av modellen (bild B) utgörs av samspelet mellan kultur, identitet och image. Kavaratzis och Hatch (2013) menar att den gängse, allmänt rådande

uppfattningen av identiteten är att den enbart formas av den interna uppfattningen och att detta på ett övertygande sätt motsägs av Hatch och Shultz (ibid) som istället föreslår att identiteten i verkligheten formas av samspelet mellan det interna och det externa (Kavaratzis och Hatch, 2013).

Bild B: Dynamiken i organisationsidentiteten



(Kavaratzis och Hatch, 2013, s77)

För Hatch och Shultz (2002) utgör begreppet kultur kontexten av de interna definitionerna av identiteten medan image står för de externa definitionerna av identiteten. Dessa två begrepp influerar varandra och utgör identitetsprocessen för en organisation. De hävdar att detta står i motsats till rådande modeller för varumärkesarbete eftersom denna identitetsprocess definieras som inte enbart baserad på det interna perspektivet utan i själva verket består av ett samspel mellan det interna och externa där kultur, identitet och image är kopplade till varandra genom fyra delprocesser (bild B) (Hatch och Shultz, 2002). Enligt Hatch och Shultz (2002) är identitet en ständigt pågående konversation/utbyte mellan kultur och image vilket innebär ett samspel mellan delprocesserna. Den första länken är processen ”expressing” som kan beskrivas som sättet kulturen gör sig känd genom anspråk på identitet. Den andra länken är ”impressing” genom vilken den uttryckta

identiteten gör intryck på andra. Den tredje länken är processen ”mirroring” genom vilken identiteten speglar andras image. Den fjärde länken är processen ”reflecting” genom vilken identiteten innesluts i en kulturell förståelse (Hatch och Shultz, 2002). Författarna sammanfattar modellen på följande sätt:

“Whereas mirroring and impressing have been presented in the literature before, our contribution lies in specifying the process of expressing and reflecting and in articulating the interplay of all four processes that together construct organizational identity as an ongoing conversation or dance between organizational culture and organizational images” (Hatch och Shultz, 2002. s.991)

Kavaratzis och Hatch (2013) resonerar utifrån detta att det inom

varumärkesarbetet dominerande synsättet att identitet är ”som vi själva ser oss” inte stämmer utan att identitet varken utgår ifrån det interna eller det externa utan genom en samspelande process mellan det interna och det externa. Vidare är då identiteten inte en produkt av en process utan identiteten är i själva verket processen själv (Kavaratzis och Hatch, 2013).

Genom ett vidare resonemang runt kopplingar mellan den modell Hatch och Shultz (2002) beskriver till platser och vilken roll varumärkesarbete (branding) har i förhållande till denna modell kommer Kavaratzis och Hatch (2013) fram till att varumärkesarbete och hantering av varumärken kan förstås som en sammanlänkad dynamisk process för hantering av identitet; en skuggprocess som sker simultant och samspelar med de fyra delprocesserna ”expressing”, ”impressing”, ”mirroring” och ”reflecting”. Eller som de uttrycker det:

” Only if we understand that branding is related and concerned with all the four sub-processes can we understand its connection to identity and, as argued here, its

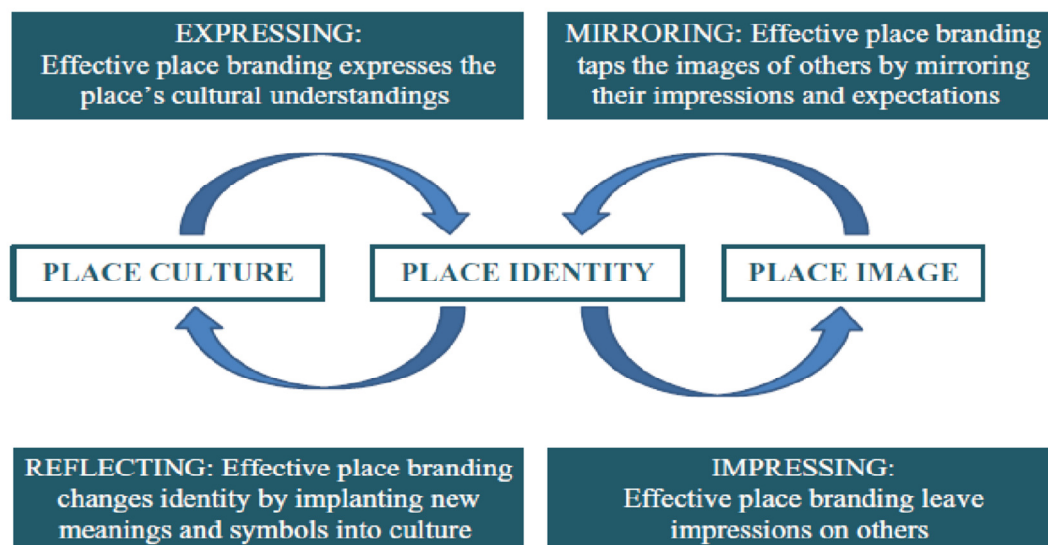
nature and potential” (Kavaratzis och Hatch, 2013. s.79).

Kavaratzis och Hatch (2013) argumenterar alltså för att platsvarumärkesarbete inbegriper alla fyra delprocesser och inte minst deras koppling till platsidentitet och att varumärkesarbetet därmed kan beskrivas som en dynamisk process. Det handlar alltså om att hantera platsidentiteter som skapas genom en relativt omfattande och ständigt pågående dialog med såväl interna som externa intressenter och därför måste ett effektivt platsvarumärkesarbete i högsta grad inbegripa och stötta identitetsprocessen. (Kavaratzis och Hatch, 2013)

Dynamiken i effektivt platsvarumärkesarbete

I bild C ger Kavaratzis och Hatch (2013) varumärkesarbetet en aktiv roll i alla fyra delprocesser som berör identitetskonversationen, de definerar även vad de kallar ”effective place branding” (effektivt varumärkesarbete) med vilket de menar varumärkesarbete som är länkat till identitetsprocessen och har inflytande på processen för identitetsbaserat varumärkesarbete.

Bild C: Hur platsvarumärkesarbetet skuggar identitetsprocessen



(Kavaratzis och Hatch, 2013. s.80)

Effektivt varumärkesarbete bör användas som ett praktiskt verktyg som tillåter invånarna att uttrycka (expressing) kulturella faktorer som, i deras uppfattning, redan är en del av platsidentiteten. Viktiga kulturella förståelser av platsen som finns bevarade i samhället måste vidkännas i varumärkesprocessen och leda till ett förhandlat uttryck för varumärket/identiteten. Resultatet av detta kan bli ett påtagligt bidrag till processen "att uttrycka platsidentiteten" då lokalbefolkningen kommer att känna igen sig och därigenom ingjuta förtroende för själva identitetsprocessen. (Kavaratzis och Hatch 2013)

Effektivt varumärkesarbete (effective place branding) spelar en rättfram och ledande roll i processen "skapa intryck" (impressing). Per definition skapar varumärkesarbete intryck på andra och ger upphov till intryck och bilder hos dem. Här måste dock uppmärksamhet ägnas åt varumärkeskommunikationens innehåll, relevans och ärlighet i syfte att ge ett korrekt intryck (Kavaratzis och Hatch 2013).

Varumärkesarbete rimmar också väl med processen "spegling" (mirroring) så till vida att eventuella förändringar i intryck och uppfattningar i den externa världen kan fångas och infogas i andra delar av varumärkesprocessen. Även den interna kulturen speglar externa förändringar genom reflektion och denna typ av reflektion kan uppmuntras i varumärkesprocessen genom att internt dela information beträffande externa bilder (Kavaratzis och Hatch 2013).

Delprocessen "reflektion" (reflection) rimmar också väl med varumärkesarbete. Förändringar i de externa bilderna av identiteten kommer att speglas i platsidentitetsdiskussioner internt och kommer sannolikt att skapa förändrad eller ny förståelse för kulturen (culture) (Kavaratzis och Hatch 2013).

Kopplingen mellan varumärkesarbete och de fyra delprocesserna som länkar kultur, identitet och intryck (image) och därigenom skapar identiteten är viktig, men det är väsentligt att förstå att de fyra processerna sker simultant i ett icke linjärt skeende. I själva verket interagerar de utan någon inbördes ordning. Därför, hävdar författarna, bör varumärkesprocessen kunna stötta hela identitetsprocessen på en gång. Att betrakta varumärkesprocessen indelad i steg som skall tas i delar där slutprodukten av den ena delen blir ingående material till nästa del gör att kopplingen mellan varumärkesarbetet och platsens identitet helt enkelt går förlorad. (Kavaratzis och Hatch, 2013).

De drar slutsatserna att platsvarumärkesprocessen förstås bäst som en dialog och debatt mellan olika intressenter eftersom varumärken byggs utifrån och av råmaterialet identitet och identiteten uppstår i konversationen mellan intressenter och det som sammanlänkar dem. Detta understryker betydelsen av intressenterna i varumärkesprocessen. Istället för att betrakta intressenterna som informanter så ska intressenterna betraktas som grupper som kollektivt producerar varumärket under stöttning av platsvarumärkeshanterare. Därför blir de olika intressenterna det viktigaste elementet i varumärkesarbetet (Kavaratzis och Hatch 2013).

Om vi med en plats avser en kommun, så blir rollen för de medarbetare som arbetar med kommunens varumärke att initiera, stötta och stimulera processen för varumärkeskonstruktion, vilket då huvudsakligen sker i och mellan grupper av intressenter (Kavaratzis och Hatch 2013).

Slutligen, att överföra en teori till något som kan praktiseras är inte en lätt uppgift påpekar de insiktsfullt:

" There is of course, a need to convey any theoretical suggestions to the practice of place branding.

This is not an easy task within contemporary place branding practice where expectations are high and where the desire is to use branding as a fast and effective panacea to all problems and challenges...What becomes evident is that the element and processes that form the brand in reality have little to do with the visual strategies that currently absorb the largest part of place branding investment. We argue that the necessary investment is in participation and dialogue” (Kavaratzis och Hatch 2013. s.83.)

Kavaratzis och Hatch (2013) hävdar alltså att fokus i varumärkesarbetet för en plats eller kommuner bör ligga på att skapa delaktighet och dialog med medborgare och så många intressenter som möjligt. Teorin och modellen för organisationsidentitet beskriven i ”The dynamics of organizational identity” (Hatch och Schultz, 2002) och teorin för varumärkesarbete beskriven i ”The Dynamics of Place Brands: An identity-based approach to place branding theory” (Kavaratzis och Hatch 2013) ger enligt vår uppfattning, en inte så enkel och lättförståelig, men relativt korrekt beskrivning av hur komplext ett arbete med platsvarumärke är och hur viktigt det är att involvera intressenterna i arbetet.

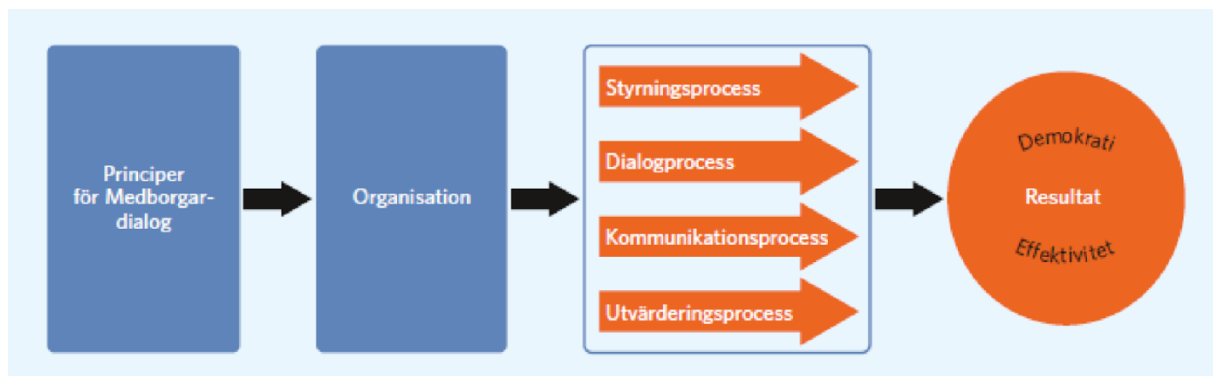
Att gå från teori till en praktiskt tillämpbar modell för arbete med platsvarumärke ligger dock utanför Kavaratzis och Hatch (2013) målsättning och ambitioner. Vi anser dock att processtänkandet som förmedlas i artiklarna borde gå att applicera genom

att tillämpa en systematisk medborgardialog vid framtagning av kommuners platsvarumärken eftersom det handlar om att definiera en platsidentitet i en dialog med såväl interna som externa intressenter. Vidare anser vi också att processen som Dahlqvist och Melin (2010) presenterar i bild A visserligen är betydligt enklare att tillämpa i praktiken men att risken är stor att missa den viktiga och väsentliga betydelsen av en bred dialog runt platsidentiteten med alla relevanta intressenter. Hur kan då kommunerna säkerställa att, på ett systematiskt sätt, få input från alla samhällsgrupper och intressenter beträffande hur kommuner och platsen uppfattas? För att svara på den frågan tänker vi avsluta vår teoridel med att beskriva vad Langlet och Wörn (2014) och Langlet (2015) lyfter fram som viktigt i praktiska skrifter utgivna av SKL.

Medborgardialog, bakgrund, möjlighet och implikationer

Enligt Wörn och Langlet (2014) har medborgardialog en potential att bidra till att skapa ett lokalt hållbart samhälle med medborgare som aktivt deltar och som kan vara medskapare i kommunala angelägenheter. I det arbete som SKL stödjer kommunerna med har utgångspunkten varit att det skall vara systematiska dialoger som är kopplade till beslutsprocesser. Wörn och Langlet (2014) hävdar att framgångsrik medborgardialog grundar sig i ett systematiskt arbetssätt. Flera kommuner, regioner och landsting har de senaste åren arbetat med att bygga system för medborgardialog enligt modell i bild D (Wörn & Langlet ibid):

Bild D: System för medborgardialog



(Wärn & Langlet 2014. s.8)

Principer för medborgardialog innebär att organisationen måste diskutera varför dialoger skall genomföras och vad organisationen och medborgarna kan vinna på att genomföra dialoger. Att genomföra medborgardialoger kräver någon form av organisation och det är viktigt att exempelvis kommunen tar ställning till hur organisationen skall se ut. Det tredje steget utgörs av fyra parallella processer där dialogen förs in som en del i styrningen av frågan/ärendet och processen för själva dialogen tas fram vilket innefattar beslut om vilka organisationen vill föra dialog med, hur djupt delaktiga medborgarna ska vara, vilka metoder som skall användas för dialog och själva genomförandet av dialogen. En viktig faktor är en kommunikationsplan för hur organisationen avser att kommunicera om dialogen och dess resultat. Genom att sätta mål för dialogen kan en utvärderingsplan tas fram och genomföras. Det fjärde steget berör resultatet av medborgardialogen. Redan i det första steget behöver organisationen klargöra vad som skall uppnås med dialogen och det krävs tydliga mål för att kunna följa upp resultatet. (Wärn & Langlet 2014)

En medborgardialog är mycket mer än ett samtal mellan två personer och är också bredare än invånardialog med innebörden att kommunen kan välja att involvera fler än de som bor i det geografiska området, vilket kan vara en god idé i varumärkesarbetet för en kommun vilket vi senare kommer att belysa i bild E. God

medborgardialog bör även motverka politisk exkludering av olika grupper och aktivt verka för allas lika rätt till delaktighet och inflytande. Medborgarna ska involveras tidigt i en betydelsefull process som syftar till att ge resultat för det lokala samhällets utveckling. (Wärn & Langlet 2014)

Vi anser att denna modell för medborgardialog som Wärn och Langlet (2014) beskriver skulle kunna användas för att stötta en dialogprocess runt platsidentiteten och därmed involvera intressenterna i arbetet med att ta fram sitt platsvarumärke på ett sätt som liknar processen beskriven av Kavaratzis och Hatch (2013), "Hur platsvarumärkesarbetet skuggar identitetsprocessen" (Bild C).

Bakgrund till medborgardialog

Intresset från kommuner att använda sig av medborgardialog grundar sig i tanken om att dialog stärker demokratin genom ökat politiskt deltagande vilket i sin tur förväntas leda till minskat utanförskap och därmed i förlängningen förhoppningsvis utveckla och förstärka den representativa demokratin på det lokala planet. Den representativa demokratis grundläggande idé är att medborgarna genom allmänna och återkommande fria val överlåter sin rätt att fatta beslut i ett för samhället gemensamma angelägenheter till politiker som oftast är knutna till politiska partier (Hellberg et al, 2011. s.115).

Det ligger utanför vår undersökning att fördjupa sig i diskurser beträffande deliberativ demokrati (samtalsdemokrati) och dess grunder definierade utifrån Habermas teorier, men vi kan notera att forskning som fokuserat på alternativa kanaler för politiskt deltagande inom den representativa demokratin har identifierat ett antal situationer där inspel från medborgare utanför de politiska partierna är av extra stor vikt (Hellberg et al, 2011 s.117). I vår studie om varumärken och medborgardialog är framför allt frågor som inte är partipolitiserade av synnerligen stort intresse. Med detta avses små frågor, exempelvis medborgardialog runt linbana i Göteborg, som gäller mycket avgränsade grupper av medborgare men också större frågor som inte är ideologiskt präglade, till vilka kommunernas arbete med sitt varumärke torde kunna räknas enligt vår uppfattning. I detta fall sitter medborgarna på en kompetens och kunskap som kanske inte politiker och tjänstemän i kommunens organisation har, vilket enligt vår åsikt ger skäl att hämta in medborgarnas och intressenters åsikter och uppfattningar genom att bjuda in dem att aktivt delta i beslutsprocessen. Vi anser att det därmed också blir viktigt att fånga medborgarnas intresse och engagemang.

Engagemang och kommunikation

När det kommer till engagemanget så menar Wörn och Langlet (2014) att det framförallt beror på fyra faktorer om medborgaren deltar i dialog. Det är motivation, utlösande faktorer som att man till exempel får barn, blir sjuk eller flyttar till annan plats, resurser, som tid, pengar och möjlighet att ta sig till platsen samt om medborgaren helt enkelt har möjlighet att delta. När en dialog väl är inledd så är de avgörande faktorerna för att få till en återkommande dialog att medborgaren får goda erfarenheter av dialogen samt att den fortfarande har resurser för att delta. Det som avgör om medborgaren avstår från ytterligare dialog är om den har dåliga erfarenheter av dialogen eller om

resurserna ändras eller om möjligheterna minskar. (Wörn & Langlet 2014).

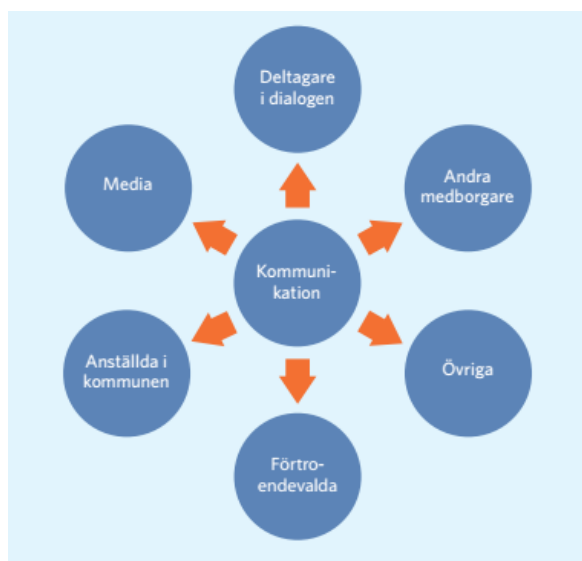
Vad gäller hur kommunen lyckas sprida budskapet om att de vill ha en dialog med medborgaren, så menar Wörn och Langlet (2014) att det är viktigt att ha en kommunikationsprocess som stödjer detta arbete. Det gäller att ha både övergripande och mer detaljerade kommunikationsplaner för att nå medborgaren och skapa en dialog. I Storbritannien där offentliga verksamheter systematiskt har arbetat med medborgardialog i ett antal år har vissa faktorer identifierats som centrala för att få till en bra medborgardialog. Dessa faktorer är tillförlitlighet, lyhördhet, löfte, empati och material. (Wörn & Langlet 2014).

Vi anser att de faktorer, identifierade i Storbritannien troligen är viktiga för att skapa ett engagemang och en känsla av att bli lyssnad på. Dessa faktorer borde också vara viktiga grunder i att uppfylla modellen som Wörn och Langlet (2014) presenterar i "System för medborgardialog". Till de fyra faktorerna om invånarna faktiskt deltar i medborgardialogen, motivation, utlösande faktorer, resurser, möjlighet att delta så torde tillförlitlighet, lyhördhet, löfte, empati och material vara viktiga faktorer för att få invånarna att vilja lägga sin tid och sina resurser på att göra sin röst hörd samt att återupprepa sitt engagemang genom att delta i ytterligare dialoger.

Intressenter

Det finns ett antal olika intressenter/målgrupper att ta hänsyn till för att skapa en heltäckande medborgardialog. Dessa olika grupper kan också behöva bjudas in på olika sätt för att väcka deras intresse och engagemang. Wörn och Langlet (2014) har gjort en kartläggning av vilka intressenter det är viktigt att involvera i dialogen och bjuda in. (Wörn & Langlet 2014)

Bild E: Modell: Kategorisering av målgrupper



(Wärn och Langlet 2014, s.19)

Modellen (bild E) visar framför allt på att det är viktigt att kommunicera även utanför de grupper som direkt deltar i dialogen och därigenom ha en transparens i arbetet. Denna modell tycker vi förefaller vara heltäckande och viktig att ta hänsyn till när det gäller att bygga sitt platsvarumärke utifrån flera kriterier som “bo, verka och besöka” som alla är delar av de totala intressenterna som har en uppfattning om platsen och utgör grunden i uppfattningen om platsen.

Vår slutsats är att en systematisk genomförd medborgardialog som en del i

en process eller modell för varumärkesarbete kan ge goda förutsättningar att verkligen fånga en plats kultur, identitet och image.

Modell för framtagning av platsvarumärke

Vår frågeställning och syftet med denna studie är att utveckla och ta fram en modell för framtagning av ett platsvarumärke som inkluderar medborgardialog. Utifrån tidigare beskrivna studier och modeller ser vi beståndsdelar som är viktiga att ta hänsyn till vid tolkning av det empiriska materialet, vilket tillsammans med teorin kommer att utgöra underlaget för vår modell och som sammanfattas i tabell 2. Dessa är precis som Kavaratzis och Hatch (2013) skriver att ha en ständig process, en cykel för kontinuerlig medborgardialog som en självklar del i arbetet med att ta fram platsvarumärket. Detta för att undvika misstaget som Govers (2013) nämner när han säger att det är lätt att direkt hoppa på arbetet med logotyper och slogans. Wärn och Langlet (2014) och Langlet (2015) gör ju också denna betoning, att det är viktigt att skapa systematik och engagemang, att få med vad intressenterna egentligen tycker om platsen och att inkludera alla intressenter.

Studie/ Tidigare forskning	Dahlqvist & Melin (2010) Varumärkesuppbyggande i tio steg	Kavaratzis & Hatch (2013) Identitetsbaserat angreppssätt	SKL (Wärn & Langlet) (2014) System för medborgardialog.	SKL (Wärn & Langlet) (2014) Kategorisering av målgrupper.
Visar på behovet av eller tillför	Planering Mål och vision Kvantitativ och kvalitativ informationsinsamling. Stegvis modell Cyklisk process med utvärdering	Dialog och samskapande med intressenter i syfte att fånga och utveckla en plats identitet, kultur och image. Dialogen är en ständigt pågående dynamisk process.	Ett användbart system för dialog med intressenter. Kartläggning av intressenterna..	Att kommunicera utanför de grupper som är direkt involverade i varumärkesarbetet.

Tabell 2. Sammanfattning av vår teoretiska referensram.

Tabell 2 beskriver en sammanfattning av de teorier och modeller som vi kommer använda som underlag för förslag till modell för framtagning av platsvarumärke med integrerad medborgardialog. Detta är den teoretiska referensramen och nu följer empirin där vi har fått praktiska exempel på hur medborgardialog kan hållas och hur processer för framtagning av platsvarumärke kan se ut.

Empiri

Observationer medborgardialog inom kommuner

Av de inledningsvis 81 undersökta kommuner anger 21 att de använder sig av någon form av medborgardialog vid framtagning av vision och platsvarumärke. Övriga kommuner tycker vi är otydliga i sin kommunikation huruvida de använder någon form av medborgardialog vid framtagning av vision eller platsvarumärke, då vi inte kan se någon indikation på detta när vi studerar deras hemsidor och dokument som beskriver vision och strategi samt, i vissa fall, hur arbetet att ta fram platsvarumärket har gått till. Vi betraktar undersökningen som en inledande temperaturmätare på kommunernas intresse för medborgardialog.

Som vi tidigare har nämnt i metoddelen har vi valt att lyfta fram Hudiksvall och Söderhamn som två kommuner ur vår analys av de 81 kommunerna och Svalöv, Eskilstuna och Karlstad som tre kommuner från Langlets (2015) skrift "Medborgardialoger 250 exempel från Sverige".

Hudiksvalls system för medborgardialog

Hudiksvall använder sig av varumärkesplattformen "Glada Hudik" när de beskriver sitt platsvarumärke och hur de arbetar med det (Hudiksvall.se, 2015). Kommunen uppger att närmare 1000 personer, i alla åldrar och med olika bakgrund, har engagerat sig i varumärkesarbetet. (ibid) Hudiksvalls

kommun deklarerar att "Alla som har en relation till Glada Hudik har en del i varumärket och vi kan alla vara med och utveckla det".(ibid) Alla som tycker om "Glada Hudik" kan enligt kommunen titulera sig varumärkesutvecklare eller ambassadör och även om ambassadörerna inte förutsätts veta varumärkesplattformen utantill så uppmanas invånarna att tänka på vad de olika delarna kan betyda för deras egen del, på jobbet, i skolan eller på fritiden. Ambassadörsjobbet uppges vara enkelt och kan inbegripa att hälsa på någon de aldrig sett förut eller visa ett par turister vägen till Hälsinglands museum. Några konkreta beskrivningar av hur - eller - systematisk medborgardialog bedrivs som en del i utvecklingen av platsvarumärket finner vi dock inte. Kommunikationen runt varumärkesplattformen framstår dock som tydlig då vi tycker det verkar som att deras varumärkesplattform har en förankring i vision och strategi samt att det framstår som att den är förankrad hos medborgare och intressenter. För att öka attraktionskraften finns även en särskild hemsida "Till Hudiksvall" som erbjuder information beträffande hur det är att leva, verka och bo i Hudiksvall. (tillhudiksvall.se, 2015)

Vid kommunstyrelsens möte den 1 oktober 2015 antogs en policy för medborgardialog och ett uppdrag gavs till kommunstyrelsen att besluta om tillämpningar av medborgardialog. Ur protokollet på sida 11 citerar vi

"Medborgardialogen syftar till att skapa ett ökat engagemang och ansvar hos kommunmedborgarna, men även att öka möjligheten för förståelse för genomförande av prioriterade insatser. Vidare ger medborgardialog en ökad transparens och större legitimitet för de förtroendevalda att fatta beslut. Hudiksvalls kommun har i nuläget ingen policy för medborgardialog, varför förslag om policy med tillhörande

tillämpning har arbetats fram.”
(Hudiksvall.se, Kommunstyrelsens
protokoll, 2015-10-01)

Detta styrker vår uppfattning om att en systematisk medborgardialog inte har tillämpats hitintills i varumärkesarbetet. I Hudiksvalls kommuns arbetssätt finns däremot en mer generell medborgardialog som syftar till att invånarna kan träffa kommunalråden och ta upp aktuella frågor direkt med dem.

Söderhamns system för medborgardialog

På Söderhamns kommuns hemsida kan vi läsa att varumärket Söderhamn utgörs av Söderhamnarna, citat: *“Du är en del av Söderhamn. Vi är alla ambassadörer för vår stad. Tillsammans kan vi bygga ett starkt varumärke”* På samma webbsida anger kommunen också att kommunen och söderhamnarna har enats om tre utvecklingsteman: skärgården, flexibelt lärande och entreprenörskap. Söderhamns kommun anger att man har en styr- och ledningsmodell och att de genom den, i dialog med söderhamnarna, har tagit fram en vision för Söderhamn som utgör en idégrund för kommunens arbete. Söderhamns varumärke uppges också ha tagits fram tillsammans med söderhamnarna. Förutom en mer traditionell beskrivning av hur kommuninvånarna generellt kan påverka samhällsutvecklingen via fria val var fjärde år och en beskrivning av hur medborgarförslag kan lämnas, så finner vi inte några konkreta beskrivningar av hur - eller om - systematisk medborgardialog bedrivs som en del i utvecklingen av platsvarumärket. (Soderhamn.se, 2015)

Vad gäller exempel på medborgardialoger i Söderhamns kommun så finns på Söderhamns kommun hemsida ett utvecklingsprojekt kallat “Norrskenet” beskrivet, där invånare kan anmäla sig att medverka i projekt Norrskenet referensgrupp:

“Projekt Norrskenet är en stor satsning från Söderhamns kommun med samarbetspartners för att tillsammans med de boende i norra delarna av Söderhamn öka trivselen, tillgängligheten och tryggheten i området... boendedialoger, dialogövningar, politiska direktiv, goda exempel och tidigare arbete i projekt Norra Staden ligger till grund för projektplanen. Norrskenet är ett samarbetsprojekt där kommunen fungerar som en möjliggörare och samarbetspartner.” (soderhamn.se, 2015)

Medborgardialog tycks användas systematiskt vid frågeställningar som exempelvis centrumutveckling. (soderhamn.se, 2015)

Vi anser att det framstår som att Söderhamns kommun tillämpar medborgardialog på ett systematiskt sätt i utvecklingsprojekt, dock så är det bara i framtagningen av en vision för Söderhamn som de tydligt kommunicerar att en dialog med invånarna har skett.

“Visionen bygger på söderhamnarnas egna drömmar, idéer och förhoppningar om framtiden. Genom möten, dialoger, förslag och idéer har söderhamnarna och kommunen skapat en gemensam vision - en önskebild av Söderhamn som plats att leva på.” (soderhamn.se, 2015)

Huruvida utvecklingen av platsvarumärket inbegriper en systematisk medborgardialog är inte tydligt angivet på deras hemsida eller i dokument på hemsidan. Kommunikationen runt varumärkesplattformen framstår i övrigt som tydlig i visions- och strategidokument.

Svalövs system för medborgardialog
Svalövs kommun har satsat på att få invånarna delaktiga och engagerade i

medborgardialog för att få med deras åsikter i det långsiktiga och strategiska planerna för Svalöv. De har tagit fram en metodhandbok för att strukturera arbetet och få alla förvaltningar att förbereda sig och jobba på samma sätt. Deras utmärkande arbetssätt har varit att de i samma ämne med samma deltagare har tre träffar. Den första träffen handlar om att presentera ämnet som skall diskuteras och varför de vill ha medborgarnas åsikter i just det ämnet, vad som skall beslutas och hur processen går till. Därefter fick de på första träffen diskutera i smågrupper förslag till förändringar. Till den andra träffen hade förvaltningen som höll i dialogen bearbetat förslagen som lämnats, utifrån detta material fick deltagarna diskutera fram en prioritering bland förslagen. Förvaltningen tog in förslagen och bearbetade dem till en handlingsplan som presenterades på den tredje och sista träffen – återkopplingsträffen. Där fick deltagarna ytterligare en möjlighet att återkoppla och korrigera eventuella missförstånd. Detta arbetssätt har gett deltagarna möjlighet att sätta sig in i den aktuella frågan på ett bra sätt och dessutom att få den viktiga återkopplingen så att de vet att de har blivit lyssnade på och vad det har gett för resultat. (Langlet, 2015)

Svalövs kommuns handbok för medborgardialog är uppdelad i sex steg:

1. Vad vill vi uppnå?
2. Hur är läget idag?
3. Vilka vill vi kommunicera med?
4. Vad vill vi föra dialog om?
5. Vilka metoder vill vi använda?
6. Hur gick det?

Syftet med handboken är att ge de förtroendevalda i kommunen en gemensam bild av medborgardialogen och att få hjälp med att strukturera medborgarkontakterna. (svalov.se 2015)

Det Svalöv säger att de vill uppnå är att ge förutsättningar för bra beslut och ge medborgarna möjlighet till deltagande och inflytande. Svalövs kommun skriver vidare i sin handbok att det är väldigt viktigt att

vända sig till ett representativt urval när kommunikationen skall ske. De anser att det inte är möjligt att nå alla medborgare men att det är viktigt att tänka till vilka de skall samtala med och att de skall se till att inte exkludera några grupper. Skall de kunna säga att de har pratat med ”medborgarna” så måste de se till att nå ett urval som sammantaget motsvarar ett representativt urval av invånarna. Vidare poängterar de i sin handbok att det är viktigt att förstå vilket perspektiv medborgaren har och att kunna sätta sig in i deras perspektiv. De menar också att de inte i första hand skall diskutera och argumentera partipolitiska skillnader utan det intressanta är sakfrågan i sig som skall diskuteras tillsammans med medborgarna för att ta del av deras åsikter i frågan. (Svalov.se 2015)

I steg 5, vilka metoder vill vi använda, beskriver Svalöv en delaktighetstrappa där de har identifierat 5 nivåer av delaktighet: information, konsultation, dialog, inflytande och medbeslutande. Syftet med detta är att ge tydlighet i målsättningen med medborgardialogen så att inte det skall råda tvivel som kan skapa missförstånd. De har även identifierat när de olika delaktighetsnivåerna är lämpliga att använda som en hjälp till den förvaltning som bjuder in till medborgardialog. (Svalov.se 2015)

Sist så menar de att redan innan dialogen inleds så skall det identifieras hur resultatet kommer användas och hur det skall återkopplas till deltagarna. De poängterar också att om resultat av nya satsningar skall ses är det viktigt att göra mätningar innan dialogen inleds. (Svalov.se 2015)

Eskilstunas varumärkesresa

”Ett platsvarumärke ägs gemensamt av alla de som bor och verkar på platsen. För att utveckla varumärket krävs ett brett nätverksarbete för att gemensamt skapa en attraktiv och framgångsrik plats att bo på,

besöka och verka i.” (Langlet, 2015 s.43)

Så sammanfattas Eskilstunas beskrivning av deras varumärkesarbete i Langlets (2015) dokumentation

”Medborgardialoger. 250 exempel från Sverige”. Sammanfattningen som vi har citerat har varit utgångspunkten för Eskilstuna i deras varumärkesresa som gjordes 2012-2014 och fortfarande pågår. De menar vidare att en grund hos dem har varit att invånarnas tankar, synpunkter och uppfattning om platsen skall ligga till grund för vad varumärket skall lova och hur det skall positioneras. (Langlet, 2015)

De beskriver sin process som en välgrundad process med bred förankring bland politiker, kommunala förvaltningar, föreningsliv, näringsliv, högskola, offentliga verksamheter och invånare. De gjorde ett flertal workshops och tillfrågade över 1000 invånare om deras bild av Eskilstuna och deltagare kan titulera sig som evolutionär

“Att vara Evolutionär innebär helt enkelt att du är en person som gillar Eskilstuna, i grund och botten. Du har ett intresse av vad som händer i staden och pratar gärna gott om den. Som Evolutionär blir du inbjuden till ett antal träffar varje år där det pratas om Eskilstuna, varumärket och vad som är på gång kring varumärkesarbetet. Att närvara vid träffarna är helt frivilligt och som Evolutionär har du inga krav på åtaganden och engagemang. Vår önskan är givetvis att så många som möjligt kan och vill vara med och dela med sig av sina tankar och synpunkter och hjälpa till att sprida budskapet och driva arbetet framåt.” (Eskilstuna kommun 2016, EskilstunaEvolution)

Vidare arbetade de med det underlag de fått in fram en varumärkesplattform som de sedan lät samla in synpunkter om

genom att ha öppna möten där synpunkter och förslag kunde diskuteras. När beslutet togs gjordes det i bred politisk enighet, mycket tack vare den tidiga breda förankringen. (Langlet, 2015)

Karlstads dialog med hjälp av sociala medier

Karlstads kommun har satsat på dialog med sina invånare via Facebook. De har just nu (2015-12-13) 25297 stycken personer som gillar deras Facebook-sida. (Facebook.com, 2015) De har genom sitt höga antal som gillar sidan en möjlighet att nå ut och få in synpunkter och frågor från var tredje invånare mellan 13-70 år. De får in flera frågor och synpunkter varje dag och de svarar i snitt inom sex timmar. Karlstads kommuns mål med att vara tillgängliga på Facebook är att ge en god service, vara lättillgängliga och lyssna på kommuninvånarna. De menar att de genom sin dialog på Facebook lätt kan sprida vad som händer i Karlstad, de kan snabbt få in rapporter om trasiga lampor eller hål i gatan och de får in idéer som kan förbättra servicen till invånarna. De har en rutin kring att snabbt besvara frågor och inlägg, de har ett strategiskt tänk kring hur de skall kommunicera på sidan och de menar att genom detta så har de skapat en personlig dialog och fått en närmare relation till invånarna i Karlstad och fått ett högre förtroende för kommunen. (Langlet, 2015)

Karlstads kommun är även aktiva på Twitter och Youtube för att snabbt och enkelt kunna nå sina invånare genom information och genom att ge dem möjlighet att snabbt kunna ställa frågor och förmedla synpunkter. (karlstad.se 2015)

På Twitter har de just nu (2015-12-17) 3939 följare och de förefaller att skriva korta noteringar och frågor här. De skriver meddelande som att de har problem med internet i kommunhuset och att det är problem med vatten i ett bostadsområde. Samt att de ställer frågor om vad stadsbussarna skall döpas till eller vad ett öppet och attraktivt kulturhus betyder för karlstadsbon. (twitter.com) Det förefaller

som att denna kanal främst är till för kortare info, nyheter om vad som händer och kortare frågeställningar av mindre karaktär.

På deras Youtube-kanal har de just nu (2015-12-17) 226 prenumeranter på Youtube-kanalen. De lägger upp ca 2 klipp i veckan och visningarna av klippen varierar från flera tusen till några enstaka. Klippen förefaller vara klipp om saker som händer i kommunen och arbete som utförs. Allt från festivaler till saker som händer inom skolan och äldrevården. Här förefaller det inte vara frågan om en kommunikationskanal för dialog utan mer för information och reklam om kommunen. (Youtube.com)

Fallstudie Falkenberg

I vår fallstudie har vi här sammanfattat tre moment. Vi har deltagit på en presentation av Falkenbergs platsvarumärke som hölls i Falkhallen den 19 november, vi har gått igenom vad som har kommunicerats via blogg och Facebook från projektets start fram till nutid och vi har genomfört en intervju med projektledaren för Falkenbergs platsvarumärkesarbete Kristján Sigurdarson.

Medborgardialog i processen
Projektledaren för Falkenbergs platsvarumärkesprojekt säger i bloggen att ett ledord har varit delaktighet. Detta tycker vi oss kunna se och följa som en röd tråd i stora delar av inläggen i bloggen och på Facebook samt i vår intervju. När vi i vår intervju kommer till frågan om att jobba med medborgardialog eller dialog med intressenterna i processen för att ta fram sitt platsvarumärke så menar projektledaren att det är en självklarhet. Han beskriver det som en grundläggande del det inte går att vara utan och exemplifierar det med att det är i de personliga mötena som saker händer.

“Om du stöter på en trevlig busschaufför, ett trevligt kassabiträde och om de alla

kommunicerar samma sak. Det är då det blir trovärdigt att det vi har jobbat fram är det som Falkenberg verkligen står för”.

Hur gjorde då projektet för att samla ihop medborgare till dialog och för att få en representativitet som stämde överens med Falkenberg? I vår intervju beskriver projektledaren att han har analyserat vad andra platser har gjort och hur de har jobbat. Han är också väldigt noga med att poängtera att det inte går att kopiera någon annan rakt av. Alla har olika förutsättningar som måste tas hänsyn till. Hans tillvägagångssätt var att börja med att scanna av vad det finns för grupperingar, idrottsklubbar och nätverk i Falkenberg. För att samla in primärdata har projektet fått hjälp från olika intressenter till Falkenberg som bor, verkar eller besöker Falkenberg. Han beskriver vidare att han var ute och föreläste och berättade vad för arbete som skulle startas upp och bad personerna att vara med på tåget och bli en “Falkenbergsambassadör”.

Projektet beskriver även i sin blogg och på Facebook att de har åkt runt till platser i Falkenberg för att samla in material och synpunkter samt berätta om vad de gör. De har bland annat varit på Ge-kås i Ullared som ligger i Falkenbergs kommun, de har använt sig av de arrangemang som har varit i Falkenberg under året för att komma i kontakt med invånarna och besökare till arrangemangen. Bland annat har de varit med på Falkenbergsdagen och Näringslivsdagen och hållit presentationer av projektet samt presentationer av ambassadörer som har beskrivit “Mitt Falkenberg”. På dessa dagar kunde besökare även ta sig till en fysisk plats där projektgruppen var representerad för att kunna svara på frågor och få in synpunkter. Besökare lockades till dessa platser genom att till exempel få pärla sitt eget “Falkenbergsarmband” eller få en “Falkenbergsknapp” med ett budskap att sätta på kläderna. (falkenberg.se, 2015)

I projektet kallas dessa intressenter som väljer att engagera sig ambassadörer då tanken är att de skall sprida ordet vidare. I vår intervju berättar projektledaren att målsättningen var att få ihop ca 50 stycken personer men slutade på hela 350 stycken vilket var långt över hans förväntningar. Då uppstod snarare istället problemet hur skulle kommunikationen ske med så många personer. Trots det stora antalet ambassadörer och det stora engagemang som det visar på så poängterar projektledaren att han hade svårigheter att få med vissa grupper, två av dessa var ungdomar och utlandsfödda. Det han gjorde var att ha "snackisgrupper" med några ungdomar som sen engagerade andra att bli ambassadörer och han gick även via skolorna i Falkenberg. För att få synpunkter från utlandsfödda säger han att han bland annat tog kontakt med en Imam för att få möjlighet att berätta om sitt arbete. Alla dessa sätt var bra sätt att knyta kontakter och få personer engagerade. Hur kommer det sig då att det var så många falkenbergare som var intresserade? Han menar att det finns något i Falkenberg som sticker ut:

"kanske inte Gnosjöanda, men det är någonting ... någon djävla anamma här som känns väldigt kul".

När det gällde hur projektet kommunicerade till sina ambassadörer så menar projektledaren i vår intervju att han såg det som viktigt att hela tiden låta dem få information först. Senare gick precis samma information ut till alla. En viktig kommunikationskanal var bloggen, men han använde även andra kanaler som Facebook, mail och kommunens hemsida. Det bästa och viktigaste marknadsföringsverktyget var just ambassadörerna menar projektledaren, då de hjälpte till att sprida vad som gjordes och hände i sina egna nätverk, på arbetsplatser, bland vänner och familj. Då han även hade ambassadörer bland nätverk

som Rotary, idrottsklubbar med mera så fick han även hjälp att sprida information via deras interna nyhetsbrev.

På presentationen den 19 november gick projektet igenom hur delaktigheten i framtagningen av Falkenbergs platsvarumärke har varit. De har lyckats att engagera totalt ca 1700 personer. De har fått in kvantitativ data med hjälp av en enkätundersökning som heter "Sveriges bild vs Falkenberg" som är besvarad av 1015 personer och en invånarundersökning där 638 personer av Falkenbergs 42 832 invånare har svarat. Den kvalitativa datan kommer från workshops där deltagare har varit företagare, politiker, tjänstemän, styrelsen till destination Falkenberg och invånare. Detta innebär att den totala representationen av Falkenbergare både gällande kvalitativ och kvantitativ data har varit: $638+110=748$ av 42433 invånare i kommunen. Vilket motsvarar ca 1,8% av invånarna.

Metodiken som används för att samla in synpunkter från medborgarna har varit både kvalitativa och kvantitativa, de har jobbat med "snackisgrupper" och "workshops" samt också genomfört en enkätundersökning som fanns på Falkenbergs.se. Vidare säger projektledaren att det inte handlar om någon statistisk representativitet, men han anser att han har fått med en bra spridning och hittat de som är engagerade och vill påverka. Ett ämne som behandlades i workshops var: "Om Falkenberg var en person, hur skulle den personen vara då?" På denna fråga blev svaret väldigt likt mellan alla de personer som svarade på frågan. Falkenbergaren hade samma uppfattning om vilken person Falkenberg är och dessutom samma uppfattning om hur de vill att denna personen skall utvecklas och bli i framtiden. Detta resultat presenterades även på presentationen den 19 november. Se bild F och G.

Bild F. Typisk falkenbergare 2015

Vem är Falkenberg idag?

Alla workshops beskriver Falkenberg som en 50-årig man.

Han är född svensk och ganska alldaglig. Lite tråkig kanske.

Han kör hellre bil än använder cykel eller allmänna färdmedel.

Han är rejäl, folklig, "bonnig" och lagom.

Han är "gohällig".



(Falkenberg.se 2015)

Bild G. Typisk falkenbergare 2020

Vem är Falkenberg 2020?

Falkenberg 2020 är en kvinna i 40-års åldern.

Hon är en kreativ entreprenör som är drivs av sin nyfikenhet.

Hon är en självsäker cool tjej som har en högre utbildning.

Avslappnad och trygg.

Hon är öppen med en individuell profil.

Hon är aktiv och väljer hellre cykel eller tåg för sina transporter. Om hon behöver en bil föredrar hon en elbil.

Hon är "Bonnachic".



(Falkenberg.se 2015)

Presentationen den 19 november i Falkhallen var också den, i första hand för ambassadörerna och övriga intresserade fick anmäla sig. Presentationen var inte slutet på projektet utan snarare en förtäckt "workshop", där syftet var att visa hur långt projektet har kommit på sin resa med att skapa Falkenbergs platsvarumärke för att få in feedback och synpunkter till det fortsatta arbetet. Presentationen drog mer än 300 personer och projektledaren säger att synpunkterna på vad som presenterades inte har väntat på sig. Både media och invånare har haft synpunkter på platsvarumärket säger projektledaren i vår intervju.

Den politiska enigheten har varit stor i projektet och politikerna har även betraktats som viktiga intressenter. I vår intervju berättar projektledaren att han även har varit på fullmäktige och presenterat arbetet och han menar att en framgångsfaktor har varit att styrgruppen har bestått av både en bred politisk enighet samt representanter från näringslivet. Detta ger en grund att nu utveckla ett och samma språk för alla delar inom kommunorganisationen när de pratar om Falkenberg och när de fattar beslut om framtida Falkenberg. Ett kvitto på att detta arbete visar vägen menar projektledaren är att nu fattas det bland annat beslut om stora strategiska investeringar som kommer

attrahera den målgrupp som projektet genom detta arbete har definierat. Målgruppen Falkenberg vill prata med är personer med den attityd som passar vad Falkenberg kan erbjuda i form av natur, livskvalitet och möjligheter för barnfamiljer. För att förstärka kommunikationen ytterligare håller projektet nu på att ta fram en användarmanual för att säkra att kommunorganisationen har något att luta sig mot och därmed säkra en gemensam kommunikation till invånare och intressenter.

Vad vi kan se så fortsätter diskussionen, inläggen och kommentarerna på bloggen och på Facebook-sidan.

Sammanfattningsvis så framstår det som att genom en omfattande dialog och involvering av viktiga intressenter har projektgruppen försökt fånga kärnan i vad det är som är unikt för just Falkenberg. Detta har de sedan exemplifierat med den typiske falkenbergaren idag och hur de vill att den typiske falkenbergaren skall uppfattas 2020. För att lyckas med Falkenbergs platsvarumärkesbyggande har alltså medborgardialog varit en nyckelfaktor för att fånga kärnan av vad Falkenberg är idag och vad det skall bli framåt. Vi har kunnat urskilja följande aktiviteter för att få till en systematisk medborgardialog:

- Få in en bred bas av intressenter som har uppfattningar om bo, verka och besöka.
- Hålla en kontinuerlig dialog med olika grupper för att fånga deras synpunkter och uppfattningar, som tex workshops och gruppsamtal
- Nå ut med kommunikationen till både intressenterna och till allmänheten genom olika kommunikationskanaler.
- Kontinuerligt uppdatera sina uppdragsgivare för att få till en bred förankring under hela projektet.

- Löpande ge återkoppling på vad som händer i projektet för att hålla kvar intressenternas engagemang och intresse.

Processen för framtagning av platsvarumärket

Projektledaren slår väldigt snabbt fast och han återkommer sen flera gånger till samma sak: det finns ingen optimal modell som kan appliceras på alla platser för att ta fram ett platsvarumärke. Han menar att alla platser har sina unika attribut och förutsättningar som gör att det inte går att kopiera någon annan plats process rakt av. Han styrker sin teori genom att exemplifiera att vissa platser har lyckats bra men när sen en annan plats har kopierat deras koncept så har de inte alls lyckats lika bra. Detta är också en beskrivning som vi finner på bloggen i de inlägg han har beskrivit hur processen har sett ut och hur de har jobbat med framtagningen av platsvarumärket.

Projektledaren beskriver på bloggen att arbetet med att ta fram ett platsvarumärke för Falkenberg börjar med att lyssna: Vad vill Falkenberg? Sen handlar det om att analysera och sammanställa underlaget för att vidare jobba fram ett resultat. (Falkenberg.se, 2015) På presentationen den 19 november berättar projektledaren att de också har haft hjälp av ett konsultföretag som heter "Up there every where" (Från och med nu kallat konsulterna) för att få in erfarenhet från att jobba med platsmarknadsföring.

Först och främst menar projektledaren i vår intervju att det är väldigt svårt och komplext att ta fram ett platsvarumärke. Han menar att alla som bor, verkar eller besöker platsen är en del av varumärket och äger det. Det är allas uppfattning som utgör varumärket. Det är allas och ingens. Dessutom är det viktigt att skilja på platsen och på kommunorganisationen. Han utvecklar vidare att denna utmaning gör det nödvändigt att ha en djup involvering av intressenter och medborgare, så att det som skapas har en grund i medborgarnas

och intressenternas uppfattning, kulturen och historien av platsen. Uppdraget han fick startade med att Falkenbergs kommun ville stärka sin attraktionskraft och öka sin tillväxt. Han säger att han fick en fri roll att utarbeta hur han skulle gå tillväga och att han började med att dels få tydligt definierade målsättningar och dessutom gick han igenom mycket teoretisk litteratur om place branding samt benchmarkade vad och hur andra städer hade jobbat.

På presentationen den 19 november beskrev de att syftet med arbetet var att stärka Falkenbergs attraktionskraft och genom detta öka intäkterna till Falkenberg. De har tagit fram en vision som säger att de skall "växa för en hållbar framtid" med tillhörande övergripande utvecklingsmål.

1. Falkenberg skall bli mer inkluderande
2. Fler bostäder och attraktiva boendemiljöer med god kommunal service i livets alla skeden.
3. Ett breddat och dynamiskt näringsliv i hela kommunen.
4. Den ekologiska hållbarheten skall öka.

Kommunens mål är att öka sitt invånarantal från 42 832 till 50 000 år 2030

Effektmål:

Bo = 50 000 invånare

Besök = Öka antalet nattgäster

Verka = Företagsklimat i toppklass

(Källa: Bilder tagna på presentationen den 19 november)

Under arbetets gång har det löpande uppdaterats om det på blogg och Facebook i syfte att öka transparens och engagemang beskriver projektledaren. Vidare skriver

projektledaren att delaktighet är ett ledord i arbetsprocessen då han vill skapa en inkluderande process med bred förankring. Han menar att om han kan få till det skapas en tydlig och attraktiv bild av Falkenberg, året om. På bloggen kan vi hitta bilder och beskrivningar om hur arbetet har framskridit. (Falkenberg.se, 2015)

När han i vår intervju beskriver den fortsatta resan framstår det som en dynamisk process där han har provat olika saker för att se vad som fungerar i Falkenberg och justerat och ändrat under tiden projektet har löpt på. Genomgående i hela processen poängterar han och exemplifierar hur arbetet har fortsatt framåt genom dialog med medborgare och intressenter för att sedan utvärdera deras input och utifrån det arbeta vidare.

Vår uppfattning är att det framstår som att projektet har försökt fånga vad Falkenberg är idag, vad som är unikt med platsen, vad den har för historia och kultur som kan byggas vidare på för att sedan få till en samsyn på hur platsen skall utvecklas över tid och för att på det sättet komma fram till konkreta aktiviteter. Han poängterar också att det har varit väldigt bra för platsen Falkenberg att styrgruppen har bestått av representanter både från politiken och näringslivet då detta medfört en bred förankring och fokus på alla delar i bo, verka och besöka.

På bloggen har de beskrivit att de började med att kartlägga deras nuläge genom att göra olika typer av datainsamling. De har använt både kvalitativa och kvantitativa metoder för detta, se bild H.

Bild H: Datainsamling i Falkenbergs platsvarumärkesprocess.

FALKENBERG		
Undersökningar/rapporter <ul style="list-style-type: none"> - Sverige/DK om Halland - Sverige om Falkenberg - Invånare om Falkenberg - Landsbygdslyftet Fbg - Falkenbergs historia - Presentation Fbg 	Kvalitativ data <ul style="list-style-type: none"> - Seminarium varumärespl. - Workshop 1 + 2 - Träffar, invånare 	Strategidokument <ul style="list-style-type: none"> - Översiktsplaner Fbg - Övergripande mål Fbg - Kommunorg. Struktur - Marknadsplan Fbg - Sponsringspolicy Fbg - regionala styrdokument
BO Undersökningar/rapporter <ul style="list-style-type: none"> - Medborgarunders. 2013 - Medborgarunders. 2014 - Kommunfakta, Fbg - Kommunfakta, barn - Kommunfakta, tätort Strategidokument	VERKA Undersökningar/rapporter <ul style="list-style-type: none"> - Falkenberg 2020 - Företagsklimat 2013 - Företagsklimatet i Fbg - Företagens betydelse i Fbg - Utv. av Fbg innerstad Strategidokument <ul style="list-style-type: none"> - Näringslivsprogram - Affärsplan FNAB 	BESÖKA Undersökningar/rapporter <ul style="list-style-type: none"> - Upplevelsenäringen i Halland - Besöksnäringens statistik Halland - TEM mätning - Besökarundersökningar Fbg, 03-06/ 12-14 - Besökarundersökningar Fbg, 2015 Strategidokument <ul style="list-style-type: none"> - Turismstrategi 2012-2020 - Versamhetsplan DFAB

(Falkenberg.se, Blogginlägg 2015-05-12)

De har utgått från både primärdata och sekundärdata och delat in arbetet i "övergripande om Falkenberg", "Bo",

"Verka" och "Besöka". Detta för att få en heltäckande bild av Falkenberg som plats.

Bild I: Bild över Falkenbergs platsvarumärkesprocess.



(Falkenberg.se, Blogginlägg 2015-08-26)

Som bild I visar kom arbetet med att definiera varumärkeslöftet efter datainsamlingen. Detta innebar att ta fram Falkenbergs värdeerbjudande och positionering samt målgrupper. I denna del gjordes bland annat ett arbete i workshops med intressenter med att identifiera vem Falkenberg är, om det är en person och vilken person de vill att Falkenberg skall vara år 2020. (Bild F och G) I detta arbete har även projektgruppen genom workshops tagit fram vad det är för attribut som Falkenberg har som gör att du väljer att bosätta dig, besöka eller verka i

Falkenberg. Dessa attribut delades in i "funktionella skäl", "känslomässiga skäl" och "självförverkligande skäl". Vidare arbetade de med att se på vilka platser de "konkurrerar" med eller som de sa att de hellre vill se det: "*vilka platser förutom Falkenberg överväger deras målgrupp att besöka, verka eller bo i*". (Falkenberg.se, 2015)

Sist i processen var att etablera en varumärkesgrupp och att implementera platsvarumärket för Falkenberg. På presentationen den 19 november beskrev

projektet det som att Falkenbergs unika erbjudande är att de har närhet till storstaden, natur och strand. De har en stimulerande kultur, nöjen och mat. De har prisvärda, annorlunda och bättre boenden. Inspirerande nätverk och äkta människor. De har en fungerande infrastruktur och supportsystem samt en trygg och avslappnad miljö. Vidare presenterade de sin positionering och sa: ”*Inte bara en plats – En livsstil*”, (citad från presentationen 19 november 2015).

De menar att deras värdeord som särskiljer dem är ”äkta, nästa, lägre kostnad, leder något, byggare, utrymme, ledare, sommargäster, små”. Innan den nya logotypen presenterades så poängterade de att logotypen bara är en symbol. Det är de som bor i Falkenberg som ger den identitet och personlighet, det är de som skapar förändring och de tillsammans äger varumärket och utvecklar det.

Bild J. Falkenbergs nya logotyp 2015.



(Rönn 19 november 2015).

I vår intervju beskriver projektledare att nu pågår ett fortsatt arbete där projektledaren delar in stegen i de tre c:na som han kallar dem: communication, cooperation och construction. Han poängterar att detta arbete är väldigt viktigt då det är nu som det kommer att komma fram ett konkret resultat av projektet. Att kommunorganisationen kommunicerar och beslutar utifrån det framtagna resultatet på varumärkeserbjudande och målgrupp, att näringslivet, idrotten och andra aktörer i Falkenberg kan använda sig av den

framtagna kommunikationen och dess riktlinjer och att invånarna ser en förändring mot målbilden för att beslut fattas som går i den riktningen.

Vi har också kunna se att det fortsatt komma upp blogginlägg och uppdateringar på Facebook med hur arbetet kommer fortgå och för att få in synpunkter och kommentarer. (Falkenberg.se, 2015)

Sammanfattningsvis har vi på bloggen och Facebook kunnat följa hela resan med framtagning av platsvarumärket till idag. Det pågår fortfarande. En stor del av denna kommunikation verkar ha handlat om att fånga fler intressenter och hela tiden hålla dörren öppen för dialog samt att rapportera om hur det går i arbetet. Detta anser vi vara ett relevant sätt att bibehålla ett engagemang, att hela tiden ge feedback på hur det går i processen och hela tiden bjuda in till både strukturerade och spontana träffar för att få möjlighet att ge förslag och synpunkter.

När det gäller processen för att ta fram ett platsvarumärke har vi kunnat identifiera följande steg som viktiga för Falkenberg i deras resa genom vår netnografi och vår intervju. Dessa är:

- Sammansättning av styrgrupp och definition av projektet och dess mål.
- Datainsamling.
- Process för att engagera invånare och intressenter.
- En övergripande plan som hela tiden är flexibel och kan ändras efter ändrade förutsättningar.
- Definition av målgrupp, benchmarking av andra samt att ta hjälp av experter.

Samtidigt som vi har kunnat urskilja dessa steg för Falkenberg så poängterade projektledaren ett flertal gånger hur viktigt det är att anpassa sitt angreppssätt beroende på platsen och vad den har för unika förutsättningar.

	Hudiksvall	Söderhamn	Svalöv	Eskilstuna	Karlstad	Falkenberg
Policy Systematisk Medborgardialog	Antagen oktober 2015	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Systematisk Medborgardialog används i platsvarumärkesarbetet	Nej	I vissa delar.	Ja	Ja Situationsanpassad	I vissa delar.	I vissa delar. Situationsanpassad

Tabell 3. Sammanfattning av undersökta kommuner

I tabell 3 sammanfattar vi hur de sex undersökta kommunerna tillämpar systematisk medborgardialog. Tillsammans med vår teoretiska referensram som är sammanställd i tabell 2 kommer detta att utgöra underlag för vår analys.

Analys

Medborgardialog i processen
Skillnaden mellan att ha en allmän medborgardialog eller en systematisk medborgardialog i arbetet med utveckling av platsvarumärken i vår studie är svårt att uttyda vid en extern och något ytlig granskning. Skickligt utformad kommunikation runt varumärket och varumärkesarbetet kan göra bilden otydlig huruvida det som kommuniceras om varumärket och varumärkesprocessen är genuint, ärligt, unikt och utgår från ett flertal intressenters verkliga uppfattning om respektive plats. Genuina varumärken formas inte genom traditionell kommunikation utan genom samskapande med en mängd människor som kommer i kontakt med varumärken och tar dem till sig (Kavaratzis & Hatch, 2013). Projektledaren för Falkenbergs platsvarumärke poängterar i vår intervju att det är på grund av detta som arbetet med att ta fram ett platsvarumärke ofta blir komplext. Framför allt om arbetet inte bara fokuserar på att attrahera besökare utan även handlar om helheten bo, verka och besöka. Vi håller med och finner stöd för detta då Govers (2013) bekräftar detta påstående i sin artikel "Why place branding is not about logos and slogans"

där även Govers (2013) menar att det viktigaste som formar en plats är individens uppfattning om den. Intressenterna bör därför inte enbart betraktas som informanter utan betraktas som grupper som kollektivt producerar varumärket under stöttning av platsvarumärkeshanterare (Kavaratzis och Hatch, 2013).

En annan faktor som kan påverka engagemanget, och i förlängningen trovärdigheten, för varumärkesarbetet är att en god medborgardialog även bör motverka exkludering av olika grupper och aktivt verka för allas lika rätt till delaktighet och inflytande. Medborgarna ska helst involveras tidigt i processerna som syftar till att ge resultat för det lokala samhällets utveckling (Wärn & Langlet, 2014).

Av de sex kommuner som vi granskat närmre kommunicerar eller hävdar samtliga att de använt någon form av dialog med intressenter vid framtagning av sitt platsvarumärke eller strategi och vision. Vad gäller själva processen för medborgardialog så har en kommun en handbok för medborgardialog (Svalöv) och det framgår att de har tillämpat en systematisk medborgardialog i vad vi tolkar som avgränsade delar beträffande utveckling av platsvarumärket, nämligen attraktivt boende och dialog runt kulturcentrum, det vill säga relativt avgränsade frågeställningar. Även Söderhamns kommun hävdar att en medborgardialog har tillämpats vid utveckling av platsvarumärket. De exempel

på medborgardialog vi kan finna här är knutna till ett utvecklingsprojekt som kallas Norrskan och som syftar till att utveckla boendemiljön i de norra delarna av Söderhamn. Systematisk medborgardialog finns även vid frågeställningar som exempelvis centrumutveckling. Huruvida utvecklingen av Söderhamns platsvarumärke som helhet inbegriper en systematisk medborgardialog framgår inte.

Fokus i varumärkesarbetet i Hudiksvall tycks ligga på besöksnäringen och inte så mycket på hur det är att bo och verka i kommunen, vilket också avspeglas i deras råd till invånarna att:

”Alla som tycker om Glada Hudik kan enligt kommunen titulera sig varumärkesutvecklare eller ambassadör... så uppmanas invånarna att tänka på vad de olika delarna kan betyda för deras egen del, på jobbet, i skolan eller på fritiden. Ambassadörsjobbet är enkelt och kan inbegripa att säga Hej! till någon de aldrig sett förut eller visa ett par turister vägen till Hälsinglands museum.”
(Hudiksvall.se, 2015)

Vi finner inte några konkreta beskrivningar av hur – eller snarare om - en medborgardialog har använts vid framtagning av platsvarumärket. Vidare framgår det att kommunen under oktober 2015 har antagit en policy för hur medborgardialog generellt ska tillämpas i kommunen. (Hudiksvall.se, 2015)

Tre kommuner (Karlstad, Eskilstuna och Falkenberg) har valt ett situationsanpassat angreppssätt som inte verkar utgå från övergripande styrdokument om hur medborgardialog ska genomföras i respektive kommun. Karlstad kommun har valt att satsa resurser på kommunikation och dialog via framför allt Facebook. Karlstads kommuns mål med att vara tillgängliga på Facebook är att ge en god service, vara lättillgängliga och lyssna på

kommuninvånarna, och de hävdar själva att de därigenom skapat en personlig dialog, fått en närmre relation till invånarna samt skapat ett högre förtroende för kommunorganisationen. Genom att välja Facebook, och till viss del Twitter och Youtube, så når Karlstads kommun ut till många intressenter och kan på det sättet säkra en dialog rörande alla möjliga frågor med cirka 25000 av invånarna. Totala invånarantalet i Karlstad kommun är cirka 88000 enligt uppgift från Karlstad.se och även om man teoretiskt skulle kunna nå och engagera knappt 30% av invånarna vad gäller frågor som rör platsvarumärkesutveckling så blir frågan om deltagarna kan sägas vara representativa för Karlstads kommun invånare. Hur många intressenter som inte bor eller verkar deltar exempelvis i dialogen på Karlstads kommuns Facebooksida? En medborgardialog bör som tidigare nämnts aktivt verka för allas lika rätt till delaktighet och inflytande. Vi anser att kommunikation via sociala medier som Facebook inte är en heltäckande metod för medborgardialog i sig vad gäller utveckling av platsvarumärken men sannolikt användbar i delar av den.

Eskilstuna kommun använder också ett situationsanpassat angreppssätt och använder en tillämpad medborgardialog i platsvarumärkesutvecklingen. De beskriver själva sin platsvarumärkesprocess som en välgrundad process med bred förankring bland politiker, förvaltningar, föreningsliv, näringsliv, högskola, offentliga verksamheter och invånare. Över 1000 invånare tillfrågades om deras bild av Eskilstuna. Modellen som Eskilstuna arbetat efter framstår som planerad och ha skett stegvis med avstämningar och dialog med intressenter via bland annat workshops och nätverksarbete. Eskilstuna har även blivit nominerade till priset för årets placebrander för sitt platsvarumärkesarbete. (Eskilstuna.se, 2015)

Ett liknande upplägg som Eskilstunas förefaller projektledaren för vårt fall Falkenberg tillämpa i utvecklingsarbetet av Falkenbergs platsvarumärke. Han har valt att satsa på att besöka lokala föreningar och näringslivsföreningar, genomföra arbetsplatsträffar, arrangera workshops och kommunicera via blogg och Facebook. Han beskriver att han har försökt hålla en flexibilitet genom att använda ett flertal forum och han har inte utgått från någon enskild modell eller teori för medborgardialog utan haft en ganska lös plan som bygger på "trial and error". Detta har enligt honom givit utrymme för att snabbt kunna dra samman konstellationer och belysa olika frågeställningar. I projektet räknade de med att engagera ca 50 personer som ambassadörer i workshops men antalet blev 350 personer. Hur det kom sig att intresset blev så stort kan han inte riktigt förklara, han säger att han har sett en speciell anda bland Falkenbergs invånare. Projektledaren uppger även vid intervjun beträffande representativitet av deltagandet att det har varit en utmaning att komma i kontakt med alla olika grupper som bor och verkar i Falkenberg.

"En utmaning, dock har varit att få tag på personer som har icke-svensk bakgrund... vad tycker andra än Svensson, för Falkenberg har utifrån den demografiska informationen en rätt stor andel folk med annat ursprung än svenska kommuner i samma storlek... så där fick jag helt enkelt gå ut och vara kreativ... prata med imamen, prata med olika grupperingar... men det var ändå viktigt för mig att säga jamen, va med..."

Det han beskriver liknar i mångt och mycket den teoretiska dynamiska process som Kavaratzis och Hatch (2013) beskriver i sin artikel "The Dynamics of Place Brands: An identity-based approach to place branding theory" (Kavaratzis och

Hatch 2013). Vi anser att det förefaller som ett effektivt arbetssätt att ha ett dynamiskt angreppssätt som Kavaratzis och Hatch (ibid) beskriver och i detta enskilda fall tyder det också på det då de har lyckats attrahera långt fler ambassadörer än från börja planerat. Dock skulle det möjligen kunna bli ännu bättre att ha en mer systematisk grund som beskrivs av Wärm och Langlet (2014) gällande täckning av intressenter (Bild E). Vi kan urskilja att projektet för framtagningen av Falkenbergs platsvarumärke har fått med en täckning av dessa grupper av intressenter, men det förefaller inte som att det har varit en systematik i arbetet då beskrivningen av arbetsprocessen inte har varit planerad eller hämtad från gällande strukturer inom kommunen utan har skapats utmed projektets genomförande.

Vi noterar att Hudiksvall och Söderhamn tillämpar, eller i varje fall har för avsikt att generellt tillämpa, en systematisk form av medborgardialog i sitt arbete och - då sannolikt som Svalöv - att genom detta få alla förvaltningar att förbereda sig och jobba på samma sätt. I fallet med Svalöv sägs syftet med handboken vara att ge de förtroendevalda i kommunen en gemensam bild av medborgardialogen och att få hjälp med att strukturera medborgarkontakterna. Vi tolkar det som att även Hudiksvall och Söderhamn strävar efter detta genom att de har tagit policybeslut gällande processen för medborgardialog.

Kommunikationen, det vill säga vad, var, hur och när kommunikation runt varumärkesarbetet skall ske, är viktigt för att dels ha en transparens i arbetet och dels hålla engagemanget hos deltagarna på en hög nivå (Wärm & Langlet, 2014). Genom att sprida information och kommunicera om varumärkesarbetet genom arbetsplatsträffar, nätverksträffar, bloggar, Facebook, workshops och sociala aktiviteter i staden där intressenter deltar med skiftande engagemangsnivå så kan enligt vår åsikt platsvarumärkeshanterare

skapa och vidmakthålla intresset och engagemang för varumärkesarbetet och får därför ses som en naturlig del i en systematisk medborgardialog.

Nyckelorden tycker vi verkar vara intresse, dialog med engagerade intressenter, transparens, kommunikation och flexibilitet. Till detta bör läggas ett tydligt mål med varumärkesprocessen. Kan detta organiseras i en systematisk medborgardialog genom att ha en process för framtagning av platsvarumärket?

Processen för framtagning av platsvarumärket

Genom att belysa och exemplifiera utmaningarna som finns i arbetet med att bygga ett platsvarumärke kan vi föreslå en övergripande modell (bild K) som bör ses som ett ramverk att fyllas med de unika behov som finns för just den plats varumärkesarbetet berör. Vi föreslår alltså att vår modell skall fyllas med de unika aktiviteter som utgör utvecklingsarbetet av ett platsvarumärke. Det verkar inte finnas en universell modell för framtagning av ett platsvarumärke vilket vi finner stöd för i både i teori och empiri. Govers (2013) menar att arbetet med att ta fram ett platsvarumärke ofta förenklas till att handla om logotyper och slogans (Govers, 2013), även Kavaratzis och Hatch (2013) menar detta då de hävdar att om en alltför statisk modell används i framtagningen av ett platsvarumärke så begränsas ofta arbetet till att bara handla om logotyper och slogans och att detta är att kraftigt förenkla en process som handlar om att fånga det som upplevs, uppfattas och skapas genom interaktion (Kavaratzis & Hatch, 2013). I vår fallstudie är det även detta som projektledaren för vårt fall Falkenberg belyser då han säger att det inte går att ha en statisk plan som inte kan ändras utan det gäller att analysera och ta bra saker från många andras arbete för att sedan prova vad som fungerar för just den aktuella platsen. Han betonar ett flertal gånger i vår intervju att det handlar om att prova, ändra och prova igen. För att precis

som Govers (2013) och Kavaratzis och Hatch (2013) säger, fånga det som platsen verkligen står för. Kavaratzis och Hatch (2013) utvecklar sin teori ytterligare genom att bygga en modell för skapandet av ett platsvarumärke genom att fånga både externa och interna uppfattningar av platsen (Kavaratzis & Hatch, 2013).

Spjuth (2006) menar att ett platsvarumärke ägs av alla dem som på något sätt har en uppfattning om platsen. Men däremot är det kommunen själva som äger processen för att identifiera platsvarumärket och Spjut (ibid) menar att de bör ta den på allvar. I fallstudien för Falkenberg så var initiativet att starta projektet att kommunen såg att de behövde stärka sin attraktionskraft och öka tillväxten. Falkenbergs kommun har ett destinationsbolag där styrelsen består av både politiker och representanter från det lokala näringslivet. Det är dessa som är projektets styrgrupp och enligt projektledaren har detta varit en viktig faktor för framgång och även detta berör Spjut (ibid) i sin bok, "Kommunen som varumärke: att stärka kommunens profil" där hon menar att den kommunala organisationen bör vara enig och politiken bör stå på samma sida i frågan. (Spjut, 2006)

I Falkenberg var det enligt projektledaren initialt viktigt att ha mätbara mål och veta varför de skulle starta arbetet med att ta fram ett platsvarumärke för Falkenberg. Detta resulterade i att de har tagit fram fyra övergripande mål som vi uppfattar som långsiktigt nödvändiga men som egentligen inte är unika för Falkenberg. Målen handlar om att platsen skall bli mer inkluderande, få fler bostäder, god service och ökad hållbarhet. För att kunna få till mätbara mål så har de även tagit fram effektmål som är mätbara. Vi anser att det är viktigt att identifiera målen och att de är mätbara, precis som Dahlqvist och Melin (2010) säger i sin bok, "Varumärken i offentlig tjänst". Men dock är det troligen viktigt precis som Dahlqvist och Melin

(ibid) betonar att lyfta fram det unika med platsen och inte "själklarheter" som de övergripande målen för Falkenberg kan tolkas som då de handlar om integration, service, fokus på näringslivet och hållbarhet.

I modellen (bild C) som Kavaratzis & Hatch (2013) presenterar så menar de att varumärkesarbetet är ett praktiskt verktyg som skall tillåta medborgarna och intressenterna att uttrycka kulturella faktorer, uppfattningar och historia som utgör en del av platsidentiteten. Detta för att medborgarna skall känna igen sig och stå bakom och känna igen sitt varumärke. (Kavaratzis & Hatch, 2013) Även Falkenberg har i sitt arbete jobbat med inslag av denna modell (Bild I) då de har sett till att just dialog och förankring från medborgare och intressenter är grunden i resultatet av arbetet. Detta kan exemplifieras med att de har gjort enkätundersökningar på vad invånarna har för uppfattning och även med personer bosatta i Sverige men utanför Falkenberg. De har dessutom engagerat cirka 350 ambassadörer som de har haft ett djupare samarbete med för att identifiera saker som "den typiska falkenbergaren" och vilken typ av boende, besökare och företag Falkenberg vill attrahera till sin plats genom att vara tydliga med vad de kan erbjuda och genom att identifiera sin målgrupp. Här anser vi att Falkenberg försökt få till denna dynamiska process för att fånga identiteten hos Falkenberg, men möjligen inte på ett strukturerat och systematiskt sätt utan genom att helt enkelt tillämpa en löpande dialog och återkoppling.

Efter genomgången fallstudie och ytterligare analys av övriga kommuner som är presenterade i empirin stärks vår initiala uppfattning om att den praktiska modell som Dahlqvist och Melin (2010) presenterar har en svaghet i att den inte poängterar att involvera externa intressenter genom systematisk medborgardialog. Här anser vi att de

missar en viktig pusselbit för att få till en varumärkesbild som stämmer överens med den bild av varumärket som finns inuti varje invånare och intressent. Förutom att även Kavaratzis & Hatch (2013) också belyser denna svaghet i sin artikel så har vi också kunnat identifiera i vår fallstudie att projektet har lagt stort fokus på att skapa ett platsvarumärke som är förankrat hos intressenterna genom att det präglas av deras uppfattning om platsen. Detta verkar vara en komplex process och även Falkenberg har fått kommentarer i media och på Facebook om att fokus ligger på just logotypen vilket Govers (2013) poängterar att arbetet inte får präglas av. Därav anser vi att en viktig del troligen är precis det som Kavaratzis och Hatch (2013) poängterar, att det hela tiden är en pågående dynamisk process som formar platsvarumärket där intressenterna är en avgörande del.

För att få in medborgardialog på ett systematiskt sätt i sitt platsvarumärkesarbete krävs det enligt Wörn och Langlet (2014) en systematik för dialog (Wörn & Langlet, 2014). Detta har Svalövs kommun också identifierat och de har skapat en handbok för dialog som skall vara ett hjälpande verktyg för anställda inom olika förvaltningar inom Svalövs kommun att initiera och använda medborgardialog systematiskt. I fallet med Falkenberg skiljer sig detta övergripande strategiska målet med medborgardialog då Falkenbergs kommunorganisation inte har antagit någon övergripande policy beträffande medborgardialog men i praktiken tillämpar en relativt omfattande medborgardialog i arbetet med sitt platsvarumärke. Vi tycker oss också se en övergripande ambition till dialog med intressenter i Falkenbergs kommuns organisation av bolagsstyrelser och projekt. Projektledaren beskriver däremot att nästa steg i deras process för att skapa sitt platsvarumärke är att få kommunorganisationen, lokala föreningar och lokalt näringsliv att kommunicera platsvarumärket på samma

sätt. Ett bra sätt att göra detta tycker vi borde vara att följa Svalövs exempel och skapa en handbok eller policy som organisationen kan stödja sig mot, detta för att uppfylla det som Wärn och Langlet (2014) beskriver gällande systematik för medborgardialog.

Vår modell för framtagning av platsvarumärke

Utifrån tidigare studier och forskning vi har refererat till i teoretiska referensram (tabell 2) tillsammans med de intryck vi har fått från vår empiri (tabell 3), givetvis med tonvikt på det som framkommit i vår fallstudie, har vi samlat de faktorer vi tycker bör ingå i en modell för framtagning av ett platsvarumärke. Vi vill igen poängtera att varje komponent i vår föreslagna modell bör ses som ett ramverk som bör fyllas med den platsens unika behov. Vi har också tagit intryck från delar som har enligt vår uppfattning fungerat bra i de övriga kommuner, Hudiksvall, Söderhamn, Svalöv, Eskilstuna och Karlstad som vi har analyserat i vår empiri. I vår modell vi föreslår ingår de delar vi har identifierat som ständigt återkommande både i de praktiska och teoretiska modeller vi har tagit upp i tabell 2 och tabell 3 samt de steg som är utförda i de exempel vi har analyserat. Dessa delar är:

- **Definition** - Säkra syftet med projektet och vad målsättningen är. Definiera mätbara mål för att säkra att fokus är på de saker som projektet vill uppnå. Precis som Dahlqvist och Melin (2010) och Govers (2013) menar här bör fokus vara på att lyfta kärnvärden som är unika för platsen och inte "själklarheter" som ofta är gemensamt med de flesta platser. Här kan vi också se att Eskilstuna och Falkenberg har tillämpat detta i praktiken.
- **Plan** - Här tror vi att det är viktigt att ha en övergripande plan för både arbetet i projektet och för medborgardialogen. Här stödjer vi oss på Wärn och Langlets (2014) system för medborgardialog och det vi har sett i vår netnografi av Eskilstuna och Falkenberg. Dock vill vi poängtera att vi tror precis som i vårt fall Falkenberg att det är viktigt att planen inte är statisk och att den går att justera efter ändrade förutsättningar under arbetets gång.
- **Datainsamling** - Här menar vi att det är viktigt att samla in data från andra platser som har genomfört ett platsvarumärkesarbete samt ta del av tidigare forskning och studier för att se vad som kan passa att använda för den plats som arbetet gäller. Detta steg har vi identifierat till följd av de 250 goda exempel som Langlet (2015) har tagit fram i sin skrift samt att vi har sett i vår analys av 81 kommuner att arbetssätten hela tiden varierar och precis som vi har beskrivit för de sex kommunerna Hudiksvall, Söderhamn, Svalöv, Karlstad och Eskilstuna så arbetar dessa på sitt eget unika sätt.
- **Samla in fakta från intressenter** - Precis som beskrivs i vår fallstudie så bör både primär- och sekundärdata samlas in och det kan vara värdefullt med både kvalitativ och kvantitativ data. Detta för att säkra att det är just de unika med platsen som fångas som Govers (2013) och Kavaratzis och Hatch (2013) beskriver och på det sättet säkra att fånga den uppfattning som intressenterna har om platsen som Spjuth (2006) poängterar.
- **Identitet** - Här vill vi lyfta fram och dra nytta av de tidigare studier som visar att det är viktigt att förankra sitt platsvarumärke i den identitet som finns på platsen och den uppfattning av platsen som finns inom varje intressent. Att lyfta fram de unika styrkor som

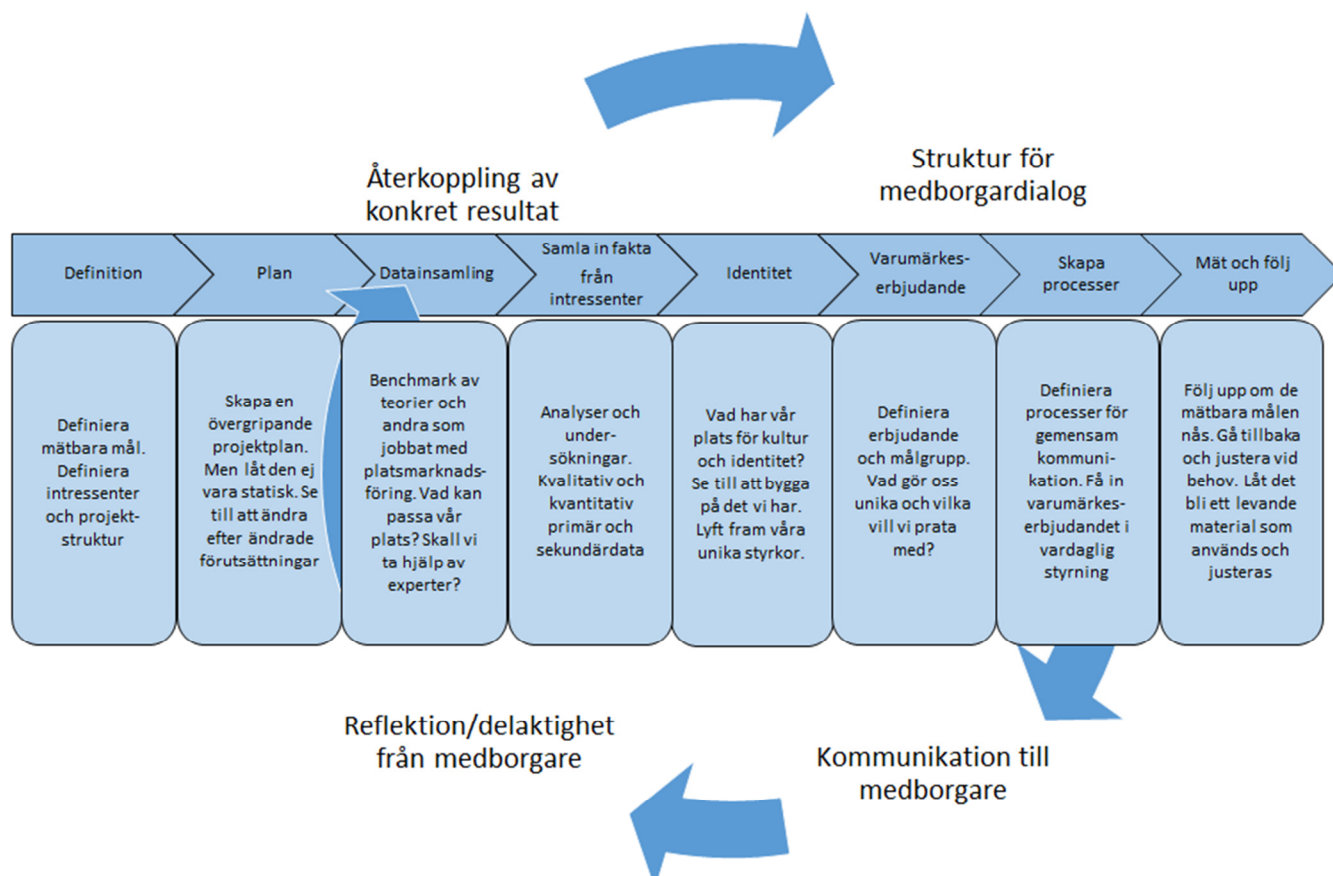
finns för just den platsen det berör. Detta precis som Govers (2013), Kavaratzis och Hatch (2013) samt Spjuth (2006) beskriver.

- **Varumärkeserbjudande** - Genom datainsamlingen fånga det som har kunnat identifieras som framgångsfaktorer. Nämligen det som är unikt för just den platsen och den uppfattning som intressenterna har. Detta poängteras av Govers (2013), Spjuth (2006), Dahlgvist och Melin (2010) och Kavaratzis och Hatch (2013).
- **Skapa processer för dialog** - För att säkra en systematik och för att arbetet med platsvarumärket inte blir en statisk process utan just en dynamisk process som Kavaratzis och Hatch (2013) beskriver. Här tycker vi att Svalöv har hittat en modell som stöds av Wärn och Langlet (2014) gällande att få till ett system som också säkrar återkoppling.
- **Mäta och följa upp** - För att knyta ihop steget definition och för att kunna ge återkoppling till intressenterna anser vi att detta är ett generellt steg som bör vara med. För precis som Wärn och Langlet (2014) beskriver så är det viktigt att bibehålla ett engagemang för att få till en återkommande och kontinuerlig dialog.

- **En kontinuerlig och dynamisk dialog** - I detta steg är det främst Kavaratzis och Hatch (2013) modell (bild C) som vi har inspirerats av. För att få Kavaratzis och Hatch (2013) modell mer tillämpbar har vi föreslagit att använda Svalövs modell där de träffas systematiskt tre gånger för att säkra delaktighet och återkoppling i medborgardialogen, samt den praktiska modell som Wärn och Langlet (2014) presenterar (bild D) i SKL:s skrift "Kommunikation för medborgardialog". Vi vill också poängtera att hur denna dialog görs bör vara olika beroende på målgrupp och behov. Det har vi belyst och exemplifierat tidigare i analysen genom att bland annat beskriva hur Falkenberg har jobbat med sin blogg, och hur Karlstad har jobbat med Facebook, Twitter och Youtube.

Modellen vi föreslår kan ses som ett ramverk som måste fyllas med de saker som är unika för just den plats som skall arbetas med. Pilarna i en cirkel som figurerar i bakgrunden skall ses som en ständig process för strukturerad medborgardialog som är en viktig input i alla steg i modellen för framtagning av sitt platsvarumärke.

Bild K: Vår modell av ett övergripande ramverk för framtagning av platsvarumärke med medborgardialog som en kontinuerlig process.



(Rönn och Thuresson)

Slutsats och diskussion

Genomgående i vår studie kan vi se att både teori och empiri vittnar om att det är komplext och svårt att bygga ett platsvarumärke då varumärket inte ägs av en organisation utan av alla intressenter som bor, verkar eller besöker platsen. Detta belyser Govers (2013), Spjuth (2006) och Kavaratzis och Hatch (2013) och bekräftar i vårt valda fall Falkenberg. Även Eskilstuna, Söderhamn och Hudiksvall betonar att alla som är i kontakt med eller på annat sätt berörs av platsen är med och skapar platsvarumärket och det är var och ens uppfattning som utgör varumärket för platsen. Kavaratzis och Hatch (2013) tar vidare Hatch och Shultzs (2002) teori och utvecklar en modell där uppfattningen om att platsvarumärket hela tiden är en dynamisk process som ändras och

ombildas genom att kultur, identitet och image hänger ihop och skapar individens uppfattning. Detta gör att vi drar slutsatsen att vare sig kommunen eller någon annan organisation på platsen medvetet försöker skapa ett platsvarumärke för platsen så finns det ett varumärke för platsen som står för en uppfattning som finns hos varje individ.

Det verkar inte råda någon tvivel om att det är viktigt att jobba med sitt platsvarumärke för att försöka samla den uppfattning som individerna har om platsen och sammanlänka den för att förstärka den rådande uppfattningen eller för att förändra den i en annan riktning enligt såväl tidigare studier som vårt valda fall. Detta poängteras av både Dahlgvist och Melin (2010), Spjuth (2006) och Govers (2013). Syftet med att utveckla sitt platsvarumärke är enligt Dahlgvist och

Melin (ibid) att stärka attraktionskraften för att i slutändan generera mer inkomster till platsen, detta har även varit motivatorn till Falkenbergs platsvarumärkesresa. Syftet är att attrahera fler till att vilja bo, verka och besöka Falkenberg, vilket genererar mer pengar till platsen i form av bland annat skatt och inkomster till näringsidkare.

Sammantaget framstår en systematiskt genomförd medborgardialog som ett bra och effektivt verktyg för att bygga sitt platsvarumärke. Projektledaren för vårt fall Falkenberg ansåg att det var självklart att intressenterna skulle involveras, då det är de som har uppfattning och intresse om varumärket och platsen i sitt huvud. Vi anser att risken är stor att missa vilka intressenternas associationer, förväntningar och uppfattningar är om de inte involveras i arbetet med att ta fram och utveckla platsvarumärket. Görs det av ett fåtal i en sluten grupp så är risken stor, precis som Govers (2013) poängterar, att arbetet istället handlar om logotyper eller slogans och inte bygger på kultur, identitet och image som Govers (2013) och Kavaratzis och Hatch (2013) poängterar vikten av.

Vidare har vi också i vår teori belyst vikten av att skapa ett engagemang kring medborgardialogen genom Wärn och Langlets skrifter (2014). Vi kan även se i empirin att kommunerna vi har studerat arbetar på olika sätt för att skapa engagemang och ett resultat. Karlstad bygger mycket av sin dialog på Facebook och sociala media och genom detta har de lyckats attrahera mer än en tredjedel av Karlstads kommuns invånare samtidigt som de på ett enkelt sätt kan få input i frågor som är både stora och små. Svalöv har konkretiserat sin medborgardialog i en handbok och har en systematik för att se till att de som deltar får feedback, vilket enligt Wärn och Langlet (2014) är en av nyckelfaktorerna till att individen skall vilja delta i medborgardialog ett flertal gånger. Hudiksvall har precis som Falkenberg ambassadörer som de vill skall

sprida information och budskap om varumärkesprocessen och även återkoppla med feedback. Dock har Falkenberg och Hudiksvall olika syn på vem som är en ambassadör, då Falkenbergs ambassadörer aktivt har valt att delta till skillnad från Hudiksvall som menar att alla deras medborgare är ambassadörer. Eskilstuna har betonat att de arbetat med workshops och en bred politisk förankring i sin framtagning av platsvarumärket. Även Falkenberg har använt sig av workshops och betonar vikten av en bred politisk förankring samt att näringslivet på platsen är representerat.

I Falkenbergs fall beskriver projektledaren att det är en ständigt pågående process att jobba med sitt platsvarumärke och när projektet väl har kommit fram till vad som skall kommuniceras och hur uppfattningen om platsen eventuellt skall förflyttas så börjar det verkliga arbetet med att få till en förankring hos både kommunorganisation, näringsliv och föreningar och sen få beslut och riktlinjer att gå i en och samma riktning. Ovan sammantaget gör att vi anser att Dahlqvist och Melins (2010) visserligen praktiska och pedagogiskt tillämpbara modell för framtagning av sitt platsvarumärke missar en viktig del, just att förankra arbetet och hämta input i en ständigt pågående dynamisk process från intressenterna som bor, verkar och besöker platsen. Modellen (bild C) som Kavaratzis och Hatch (2013) tagit fram är just med hänsyn till själva dialogen och interaktionen på det sättet mer heltäckande då den tar hänsyn till intressenternas uppfattningar och är enligt vår åsikt viktig att ta hänsyn till i arbetet med ett platsvarumärke. Även om den modellen inte är lika konkret och lätt att följa steg för steg som Dahlqvist och Melins (2010) modell (bild A).

Vi har även sett i empirin att det finns många olika sätt att komma till samma mål, att ta fram ett platsvarumärke som har en förankring i intressenternas associationer, förväntningar och

uppfattning. Med andra ord anser vi att det inte verkar finnas en enda universell modell som passar för alla platser. I vårt fall Falkenberg poängterar projektledaren att han i sin roll studerat andras platsvarumärkesarbete samt läst ett flertal teorier och även han har kommit fram till slutsatsen att det inte finns någon modell som passar alla platser. Han menar att alla platser är unika och därför måste arbetet anpassas för att passa just den platsen. Vidare poängterar han att det inte går att från början att göra upp en exakt plan för hur arbetet med att ta fram sitt platsvarumärke skall göras och inte sen kunna ändra den planen. Han menar att det är viktigt att kunna vara flexibel och prova sig fram och justera under resans gång. Utifrån de teorier vi har lyft fram och den studie vi har gjort anser vi att det är rimligt att anta att det är viktigt att anpassa sig efter platsens unika förutsättningar. Detta är en generalisering som vi tycker oss kunna dra utifrån de fall vi har studerat (se tabell 3) där vi har sett att alla har jobbat på olika sätt för att komma till samma mål. Vi finner även stöd för detta i Kavaratzis och Hatch (2013) teori och modell (bild C).

Vår modell (bild K) som vi har tagit fram är ett förslag på ett ramverk att använda vid framtagning av ett platsvarumärke. Som vi har belyst verkar det inte finnas en optimal modell som kan tillämpas på alla platser, utan tillvägagångssättet behöver anpassas och fyllas med det som passar just den platsens unika förutsättningar. I vår föreslagna modell har vi med de delar som vi har identifierat i vår fallstudie, i vår jämförande analys (tabell 3) och det som vi ser även har varit framträdande i litteraturen (tabell 2). Dessa åtta steg: definition, plan, datainsamling, identitet, faktainsamling, varumärkeserbjudande, skapa processer samt mäta och följa upp som vi har förklarat i vår analysdel, är alla delar som vi har identifierat som nyckelfaktorer i vår fallstudie och våra jämförande analyser.

Tillsammans med dessa åtta stegen anser vi att det är viktigt att ha en löpande och återkommande strukturerad ansats för medborgardialog för att fånga den unika identiteten med just den platsen som avses. Likt Wörn och Langlets (2014) modell, System för medborgardialog (bild D). Det vi anser behövs för alla platser när de skall ta fram sitt platsvarumärke är dock att utgå från medborgardialog och involvering och sen arbeta med utgångspunkt från den information och de synpunkter som kommer från de som bor, verkar och besöker platsen för att på detta sätt få till en förankring hos intressenterna som stämmer överens med deras associationer, förväntningar och uppfattningar. Hur dessa intressenter involveras för att väcka och bibehålla deras engagemang anser vi är även det beroende på vilken plats det handlar om och vad den har för intressenter. Här har vi hämtat inspiration från litteraturen, främst Kavaratzis och Hatch (2013) och den modell som Svalöv använder för systematisk medborgardialog för att göra vår modell komplett.

Källförteckning

Tryckta medier

Ashworth Gregory (2009) The instrument of place branding: How is it done? *European spatial research and policy*, vol. 16, no. 1, pp. 9-22

Ashworth Gregory & Kavaratzis Mihalis. (2009) Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, vol. 16, no. 7, pp 520-531

Bryman Alan & Emma Bell. (2011) Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber AB

Dahlqvist Ulf & Melin Frans. (2010) *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber

Govers Robert (2013) Why place branding is not about logos and slogans. *Place branding and public diplomacy*. Vol. 9, no. 2, pp. 71-75

Hatch, M.J. & Schultz, M. 2002, The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, vol. 55, no. 8, pp. 989-1018.

Hellberg, A., Karlsson, M., Larsson, H., Lundberg, E., Persson, M. & Forskarskolan offentlig verksamhet i utveckling 2011, *Perspektiv på offentlig verksamhet i utveckling: tolv kapitel om demokrati, styrning och effektivitet*, Örebro universitet, Örebro, pp 113-124

Kavaratzis, M. & Hatch, M.J. 2013, "The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory", *Marketing Theory*, vol. 13, no. 1, pp. 69-86.

Langlet Lena. (2015) *Medborgardialoger. 250 exempel från Sverige*. Sveriges kommuner och landsting. LTAB

Spjuth, A. 2006, *Kommunen som varumärke: att stärka kommunens profil*, Kommunlitteratur, Höganäs

Wärn Lisa & Langlet Lena. (2014) *Kommunikation för medborgardialog*. Sveriges kommuner och landsting. LTAB

Digitala medier

Attraktionskraft Falkenbergs Facebook sida (2015)
<https://www.facebook.com/attraktionskraft/?fref=ts> (Hämtad 2015-12-19)

Eskilstuna kommun (2016) Eskilstuna platsvarumärke
<http://eskilstuna-kommun.mynewsdesk.com/pressreleases/eskilstuna-goer-evolution-1131984> Hämtad 2016-01-17

Eskilstuna kommun (2016) EskilstunaEvolution
<http://eskilstunaevolution.se/nedladdningsbar/fragor-svar/> (Hämtad 2016-01-17)

Falkenbergs kommun. (2015) Falkenbergs platsvarumärke
<http://www.falkenberg.se/1/attraktionskraft-falkenberg/blogg.html#.VkCqXrcvfiU> (Hämtad 2015-11-09)

Falkenbergs kommun (2015) Blogginlägg, attraktionskraft Falkenberg
<http://www.falkenberg.se/1/attraktionskraft-falkenberg/blogginlagg/2015-08-26-status-attraktionskraft-falkenberg.html#.VmFZFdIvfiW> (Hämtad 2015-12-04)

Falkenbergs kommun (2015) Blogginlägg, attraktionskraft Falkenberg
<https://www.falkenberg.se/1/attraktionskraft-falkenberg/blogg.html> (Hämtad 2015-12-08)

Hudiksvalls kommun (2015). Varumärkesplattform
<http://www.hudiksvall.se/Demokrati--kommun/Glada-Hudik--Varumarkesplattform/> (Hämtad 2015-11-15)

Till Hudiksvall (2015)
<http://www.tillhudiksvall.se/> (Hämtad 2015-11-15)

Hudiksvall.se (2015) Kommunledningen <http://www.hudiksvall.se/SharePoint/Kommunledningsf%C3%B6rvaltningen/Protokoll/N%C3%A4mndsprotokoll/Kommunstyrelsens%20protokoll/KS%202015-10-01.pdf> (Hämtad 2015-11-15)

Karlstad kommuns Facebook sida (2015) <https://www.facebook.com/karlstadskommun/?rdr=p> (Hämtad 2015-12-13)

Karlstads kommun. (2015) Kommun och Politik. <http://karlstad.se/Kommun-och-politik/Press--och-informationsmaterial/Kommunikationskanaler/> (Hämtad 2015-12-13)

SKL, Sveriges Kommuner och Landsting (2015) Fakta om kommuner <http://skl.se/tjanster/kommunerlandsting.431.html> (Hämtad 2015-11-25)

SKL. Sveriges Kommuner och Landsting (2015). Kommungruppsindelning 2011 <http://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommunerochlandsting/kommungruppsindelning.2051.html> (Hämtad 2015-11-13)

Sveriges radio (2015) Forskare: Kommunen har en övertro på varumärke <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=128&artikel=6258075> (Hämtad 2015-11-15)

Svalövs kommun. (2015) Medborgardialog, Handbok för förtroendevalda i Svalövs kommuns fullmäktigeberedningar <http://www.svalov.se/download/18.3ec0072112a8e54c435800021642/1364190633994/Handbok+medborgardialog+100519.pdf> (Hämtad 2015-12-13)

Söderhamns kommun (2015). Varumärket Söderhamn och Så kan Du påverka

<http://www.soderhamn.se/kommunochpolitik/visionmalvarumarke/varumarketsoderhamn.4.33fccf2412e30320c5c80006252.html> . (Hämtad 2015-12-20)

Söderhamns kommun (2015) Styr och ledningsmodell <http://www.soderhamn.se/kommunochpolitik/visionmalvarumarke/styrochledningsmodell.4.9564f013cf90e1dbc17e6.html>. (Hämtad 2015-12-20)

Söderhamns kommun (2015) Så kan du påverka <http://www.soderhamn.se/kommunochpolitik/sakandupaverka.4.690f4f5b113b4facf9800037154.html>. (Hämtad 2015-12-20)

Söderhamns kommun (2015) Kommunpolitik <http://www.soderhamn.se/kommunochpolitik/utvecklingsprojekt/norrskenet.4.45dad9ca13d891e2142d6b.html> (Hämtad 2015-12-20)

Söderhamns kommun (2015) Trafik och planering <http://www.soderhamn.se/trafikochplanering/centrumutveckling/genomfort201315.4.29cee6fb14939362c928e57.html> (Hämtad 2015-12-20)

Twitter. (2015) Twitter Karlstadskommun. <https://twitter.com/karlstadskommun> (Hämtad 2015-12-17)

Ungfalk Facebook sida (2015) <https://www.facebook.com/groups/1616294151918346/?fref=ts> (Hämtad 2015-12-19)

Youtube (2015) Karlstadkommuns youtubekanal. <https://www.youtube.com/user/Karlstadskanalen/videos> (Hämtad 2015-12-17)

Bilaga 1 - Intervjumall

1. Berätta lite om Dig, Din roll och Ditt uppdrag.
2. Förutsättningar, varför och hur startade arbetet med platsvarumärket Falkenberg
3. Hur ser uppdraget ut? Beskriv och förklara
4. Har ni någon modell för utformandet av Platsvarumärkesarbetet?
5. Har ni någon medborgardialog? Om ja, hur ser den ut, beskriv den. Förklara vad syftet. Är den systematisk eller ej?
6. Vilka omfattas av er medborgardialog? Varför har ni valt ut dessa grupper? Förklara
7. Vad innebär medborgardialog för Dig
8. Vad innebär medborgardialog för din organisation?
9. Hur har ni använt medborgardialog i ert arbete med att ta fram platsvarumärke?
10. Hur skulle du definiera offentliga varumärken? Varför?
11. Förklara hur du ser på platsvarumärke? Varför?
12. Vad för Likheter/olikheter finns det vad gäller offentliga varumärken jämfört med att jobba med varumärken/ produktvarumärken i kommersiella företag? Med kommersiella företag avser vi vinstdrivande organisationer.
13. Vad prioriteras främst i arbete med platsvarumärken? Varför?
14. Vad är ett måste när man arbetar med platsvarumärken? Varför?
15. Har ni någon plan för nästa steg? Vilken form av angreppssätt?
16. Hur vet Ni om Ni lyckas eller ej? När?
17. Hur sker återkoppling till ledande politiker? Hur vet de om ni har lyckats?
18. Hur vet medborgarna att de lyckats eller ej med Falkenbergs platsvarumärkesarbete? När?

Bilaga 2 - SKL kommungruppsindelning

1. Storstäder (3 kommuner)

Kommuner med en folkmängd som överstiger 200 000 invånare.

2. Förortskommuner tillorstäder (38 kommuner)

Kommuner där mer än 50 procent av nattbefolkningen pendlar till arbetet i någon annan kommun. Det vanligaste utpendlingsmålet ska vara någon avorstäderna.

3. Större städer (31 kommuner)

Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.

4. Förortskommuner till större städer (22 kommuner)

Kommuner där mer än 50 procent av nattbefolkningen pendlar till arbetet i en annan kommun. Det vanligaste utpendlingsmålet ska vara någon av de större städerna i grupp 3.

5. Pendlingskommuner (51 kommuner)

Kommuner där mer än 40 procent av nattbefolkningen pendlar till en annan kommun.

6. Turism- och besöksnäringkommuner (20 kommuner)

Kommuner där antalet gästnätter på hotell, vandrarhem och campingar överstiger 21 nätter per invånare eller där antalet fritidshus överstiger 0,20 fritidshus per invånare.

7. Varuproducerande kommuner (54 kommuner)

Kommuner där 34 procent eller mer av nattbefolkningen mellan 16 och 64 år är sysselsatta inom tillverkning och utvinning, energi och miljö samt byggverksamhet enligt Svensk Näringsgrensindelning (SNI2007).

8. Glesbygdskommuner (20 kommuner)

Kommuner med en tätortsgrad understigande 70 procent och mindre än åtta invånare per kvadratkilometer.

9. Kommuner i tätbefolkad region (35 kommuner)

Kommuner med mer än 300 000 personer inom en radie på 112,5 kilometer.

10. Kommuner i glesbefolkad region (16 kommuner)

Kommuner med mindre än 300 000 personer inom en radie på 112,5 km.

Källa: http://skl.se/download/18.5e95253d14642b207ee86e1f/1402935660165/SKL-rapport-kommungruppsindelning+2011_101020.pdf#search='kommungruppsindelning+karta'

Bilaga 3. De 81 kommunerna

Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
0180	Stockholm	1	Storstäder	Ja	Ja	Ett Stockholm för alla & Stockholm The Capital of Scandinavia	Enligt visionsdocument		?
1280	Malmö	1	Storstäder	Oja, ett flertal	Nja	Bla Två städer - En Vision (Malmö Lund)	Enligt visionsdocument		?
1480	Göteborg	1	Storstäder	Tja, kanske	Nja	Den goda staden eller...social hållbarhet	Hittar inget tydligt		?

Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialog möten
0114	Upplands Väsby	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Där färgtak a människor möts. Great place - Proud people	Enligt visions dokument		Ja
0115	Vallentuna	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	"Med det goda småstads livet i en nära och högt värderad natur"	Enligt Kommunplan		? Nej
0117	Österåker	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Österåker - skärgårdskommunen "En unik livsmiljö..."	Enligt visions dokument		?
0120	Värmdö	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Värmdö - skärgårdens mötesplats	Enligt visions dokument		Ja
0123	Järfälla	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Nej	Järfälla visar vägen	Egen tidning	Ja	Ja
0125	Ekerö	2	Förortskommuner till storstäderna	Finnns mål	Nej	Nej, "del av Stockholm Business alliance"			Nej
0126	Huddinge	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja ?	Nej	"Ett hållbart Huddinge 2030" --> Fem överripande mål o	protokoll		?
0127	Botkyrka	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja...?	Ja	Långt ifrån lagom	Enligt faktablad		?
0128	Salem	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	"Den nära kommunen" ?	Enligt visions dokument	Ja	Ja
0136	Haninge	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	JA	Nej.	Beskrivet på hemsidan	Nej	?
0138	Tyresö	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Nej	Ingen	Kommunalt styrdokument	Nej	?
0139	Upplands-Bro	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Kommunen som ger plats. "http://www.upplands-bro.se"	Upplands bro 2035	Ja, film ex	Ja
0160	Täby	2	Förortskommuner till storstäderna	Nja	Ja	Nej "http://www.taby.se/Om-Taby/Vision"	?		Nej
0162	Danderyd	2	Förortskommuner till storstäderna	Nja	Stockholm nordost	Nej	Nej	Nej	Nej
0163	Sollentuna	2	Förortskommuner till storstäderna	Delvis ioner	Nej	Nej	Nej	Nej	?
0182	Nacka	2	Förortskommuner till storstäderna	Mål	Ja	Nej... Öppenhet och mångfald	Nej	Nej	?
0183	Sundbyberg	2	Förortskommuner till storstäderna	Strategiska inriktningar	Ja	Nej "http://www.sundbyberg.se/om-webbplats/ensok.html?"	Nej	Nej	?
0184	Solna	2	Förortskommuner till storstäderna	Målområden	Tja	Nej	Nej	Nej	?
0186	Lidingö	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Din hälsa Lidingö	Enligt visions dokument	Nja	?
0187	Vaxholm	2	Förortskommuner till storstäderna	Målområden	Stockholm nordost	Vaxholm - Skärgårdens huvudstad, Vaxholm - skärgårdens upplevelser året om. "http://www.vaxholm.se/externwebbstartida/specialsidor/sok.html?query=vision&submitButton=S%C3%B6k"	TVå webbsidor - en kommunal och en turistwebb	Nja	?
0192	Nynäshamn	2	Förortskommuner till storstäderna	Näringsläkestrategi + Besöksnäringstrategi	Ja... i dokument Mål & Budget...	Nynäshamn - Ekokommun. "Frihet att utvecklas" "http://www.nynashamn.se/Kommun-och-politik/Om-Nynashamns-kommun/Ekonomi/Mal-och-budget.html"	Nja	Nja	?
0305	Häbo	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Här lever och arbetar vi i en attraktiv miljö med Mälarens vatten och naturen nära inpå oss	Nja	Nja	?
1230	Staffanstorps	2	Förortskommuner till storstäderna	För områden	Nej	Staffanstorps - Framtidens kommun	Nja	Nja	?
1231	Burlöv	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Nej... Målorden för Burlövs kommun är: Trygg & nära, Grön & skön, Liv & rörelse. "http://www.burlov.se/omradesmeny/kommunpolitik/visi onmalochvardegrund.4.10e87d9913db05a1e3f1a72"	Nej	Nej	?
1233	Vellinge	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Nej	http://www.vellinge.se/kommunpolitik/omkommunens-organis ation/sa-styrs-vellinge1/kommunens-vision/	Nej	?
1262	Lomma	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Destinationsmarknadsföring + "Tanke Omtanke Mertanke"	Enligt 2 faktablad	Nej	?
1263	Svedala	2	Förortskommuner till storstäderna	Nja	Nja	Nej - Pågår arbete med s.k Schematisk vision" mha kons uter	Nej	Nej	?
1264	Skurup	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	"- Nils Holgerssons Hembygd	Enligt visions dokument	Nej	?
1384	Kungsbacka	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Nej	Enligt visions dokument	Nja	?
1401	Härnäs	2	Förortskommuner till storstäderna	Samvis ion med Marks och Bollebygd	Nja	Nej		Nej	?
1402	Partille	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Mitt i det goda livet	Årsredovisning 2014	Ja	?
1407	Öckerö	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Nej	http://www.ockero.se/kommunochpolitik/s tyrdokument/vision.4.3019e2b013b337fdadf2221.html	nej	?
1440	Ale	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Ale - Lätt att leva	Enligt visions dokument	Nej	JA
1441	Lerum	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Lerum - Mer än Du tror	https://www.lerum.se/Vision2025/Att-vara-Sveriges-ledande-miljokommun/	Nej	NEJ
1443	Bollebygd	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Nej	Enligt visions dokument	Nej	Nej
1452	Lilla Edet	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Nej	Enligt visions dokument	Nej	?
1481	Mölnådal	2	Förortskommuner till storstäderna	Ja	Ja	Nej	Enligt visions dokument	Nja	Ja

Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
0780	Växjö	3	Större städer	Ja	Ja	Europas grönaste stad	Ja Fejjan, etc	Ja	Ja
0880	Kalmar	3	Större städer	Ja	Ja	Alla tiders Kalmar	Enligt visionsdokument	Ja	?
1380	Halmstad	3	Större städer	Ja	Ja	Nej	I visionsdokumenten	Ja	?
1383	Varberg	3	Större städer	Ja	Ja	Nej...men i visionsdokument: Västkustens kreativa mittpunkt	I visionsdokumenten	Ja	Ja
1490	Borås	3	Större städer	Ja	Ja	Nej	I visionsdokumenten	Nja	Ja

Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
0191	Sigtuna	5	Pendlingskommuner	Mål finns	Mål finns och följs	Nej	Ja	Ja	?
0764	Alvesta	5	Pendlingskommuner	Ja	Ja, dock uppföljning av mål inte direkt kopplade till Visionen	Ja, Alvesta kommun, södra Sveriges mittpunkt	Ja	Ja	Ja
1287	Trelleborg	5	Pendlingskommuner	Strategiska mål ÅR sid 15	Tja, ja	Nej	Nja	Nja	Sågs så
1487	Vänersborg	5	Pendlingskommuner	Mål	Övergripande målavstämning	Vänersborgs kommun - attraktiv och hållbar i alla delar, hela livet. (Musik, Berg och Vatten Destinationsmarknadsfring.)	Nja	Ja	Ja
1861	Hallsberg	5	Pendlingskommuner	Ja (http://www.hallsberg.se/kommunpolitik/visionsstrategiskaomraden/malochvardeord.4.5f649a7813ba1b85c6e5403.html)	Ja	Nej	Ja	Ja	?
2101	Ockelbo	5	Pendlingskommuner	Ja, mål och uppföljning	Ja	Ockelbo - Plats att växa	Ja	Ja	?

Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
0188	Norrälje	6	Turism- och besöksnäringkommuner	Mål finns	Nej	Nej - Del av Stockholm Business alliance	Nja	Nja	?
0980	Gotland	6	Turism- och besöksnäringkommuner	Ja, mål följs årligen	Ja	Nja. " Gotland är Östersjöregionens mest kreativa och magiska plats präglad av närhet, hållbar tillväxt och fylld av livslust."	Ja	Nja	?
1486	Strömstad	6	Turism- och besöksnäringkommuner	Ja	Ja	Framtid och Vilja ?	Nja	Nja	Ja
2321	Åre	6	Turism- och besöksnäringkommuner	Ja	Ja	Arbete med värdegrund och varumärke pågår	Ja	Ja	Ja
2361	Härjedalen	6	Turism- och besöksnäringkommuner	Nja	Ja. http://kommun.herjedalen.se/omkommunen/kvalitetsarbete/vision2020.106.b7d555c1489c16f30c142d.html	Härliga Härjedalen	Ja	Ja	Ja

Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
0481	Oxelösund	7	Varuproducerande kommuner	Mål och målfuppföljning	Ja. http://www.oxelosund.se/kommun-och-politik/saa-haer-arbetar-v-med/vision-2025/	Nej	Nja	Nja	Ja
0562	Finspång	7	Varuproducerande kommuner	Ja	Nja..strategisk plan 2015-2017	Nej	Nej	Nja	?
0760	Uppvidinge	7	Varuproducerande kommuner	Mål	Nej...	Nej	nej	Nej	?
0781	Ljungby	7	Varuproducerande kommuner	Nja	Ja...	Nej	Nej	Nej	?
1060	Olofström	7	Varuproducerande kommuner	Ja. Se årsredovisning 2014	http://www.olofstrom.se/vision	Nej..eller ja. " Bamen i centrum, Nära till allt, Jobb till 1000"	Nja	Ja	?
1315	Hylte	7	Varuproducerande kommuner	Ja	Ja	Nej	Nja	Nja	?
1782	Filipstad	7	Varuproducerande kommuner	Ja, en mängd mål...	Nej	Bra mycket Bättre	Nja	Nja	?
1982	Fagersta	7	Varuproducerande kommuner	Mål	Övergripande mål	Här får Du livstid! (Koppling till mål??)	Ja	Film etc	?
2084	Avesta	7	Varuproducerande kommuner	Mål och budget finns	Nä	Koppardalen - Sport - Outdoor (http://www.avesta.se/Outdoor/)	Ja	Nja	?
Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
1438	Dals-Ed	8	Glesbygdskommuner	Övergripande mål	Nej	Nej	Nej	Nej	?
1765	Årjäng	8	Glesbygdskommuner	Övergripande mål	Nej	Nej	Nej	Nej	?
2283	Sollefteå	8	Glesbygdskommuner	Verksamhetsmål	Nej	Nej	Nej	Nej	?
2313	Strömsund	8	Glesbygdskommuner	Mål och budget finns	Nej	Nej	Nej	Nej	?
2521	Pajala	8	Glesbygdskommuner	I Årsredovisningen	Nja.	Ett gott liv i en levande kommun			?
Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finnns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
0513	Kinda	9	Kommuner i tätbefolkad region			Nej			?
1082	Karlshamn	9	Kommuner i tätbefolkad region	JA	Ja - 2030	Karlshamn - En Plats för liv och lust " http://www.karlshamn.se/sv/Karlshamn/Paverka/Om-Karlshamn/vision/ "	Ja	Ja - bla filr	?
1286	Ystad	9	Kommuner i tätbefolkad region	Mål finns	Mål finns	Nej	Nja	Nja	?
1381	Laholm	9	Kommuner i tätbefolkad region	Ja	Ja	Nej	Ja	Nja	?
1382	Falkenberg	9	Kommuner i tätbefolkad region	Ja	Ja	Hitta det här - Platsvarumärket kommer att bytas	Ja	Ja	Ja
1499	Falköping	9	Kommuner i tätbefolkad region	Ja, mål	Ja, mål (+ uppföljning)	Det goda livet	Ja	Ja	?
1863	Hällefors	9	Kommuner i tätbefolkad region	Mål finns	Ja...?	Nej	Ja	Ja	Antagligen

Kommunkod	Kommun	Komm	Kommungrupp, namn	Finns vision	En övergripande	Slogan/ Varumärke	Profil	Visuell	Dialogmöten
2182	Söderhamn	10	Kommuner i glesbefolkad region	Ja	Ja. "http://www.soderhamn.se/kommunochpolitik/visionmalvarumärke/visionsoederhamn.4.b121ab912725ad650580002328.html "	Ja - under utveckling. Väldigt ambitiöst	Ja	Ja, bla film	Ja
2184	Hudiksvall	10	Kommuner i glesbefolkad region	Ja	Ja	Varumärkesplattform - Glada Hudik. Väldigt ambitiöst	Ja	Ja, bla film	Ja
2581	Piteå	10	Kommuner i glesbefolkad region	Mål finns	Ja	Piteå - Det är hit man kommer när man kommer hem... förekommer även : Piteå: Attraktiv och uthållig.	Nja	Nja	?
2584	Kiruna	10	Kommuner i glesbefolkad region	Mål finns	Nej	Kiruna: Vildmark och stad i harmoni... Dock, Arbete pågår med Vision	Nja	Nja	Ja

<http://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommunerochlandsting/kommungruppsindelning.2051.html>