

## **Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT 2013**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Emelie Sjögren

Olivia Stenfeldt

Handledare: Patrik Zapata

Examinator: Rolf Solli



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN**

### **Vad spelar platsmarknadsföring för roll i kommuner?**

*- en fallstudie om hur och varför en kommun platsmarknadsför sig samt dess påverkan på kommunen*

## **Abstract**

**Title** What role has place marketing in municipalities? – a case study of how, why and what affects place marketing has on a specific municipality

**Authors** Emelie Sjögren and Olivia Stenfeldt

**Keywords** Place marketing, Identity, Municipality, Strategy, Environment

The purpose of this paper was to create a deeper comprehension for the role of place marketing within Swedish municipalities. What are their motives for place marketing? And how is it applied to attract different targets? Different motives for marketing and ways of doing that generate various effects, that leads to a third question - how does place marketing affect municipalities and its operation?

A case study was performed to fulfil this purpose and a municipality that actively practise place marketing was chosen for the study. Interviews with employees and studies of document were conducted in the interest of retrieving essential information. The motives provided from the case study were compared to previous studies of place marketing in order to find similarities and differences and some deviation was shown. Their focus on attracting specific targets and how they do that was influenced by multiple factors and determines the effects that fallows. The role place marketing plays in this context can be discussed in many ways, but the role it plays is significant for the future of municipalities.

## **Förord**

Vi vill tacka alla som har bidragit i arbetet med denna uppsats. Framst de fyra respondenter från Lerums kommun som medverkat i intervjuer och tillfört värdefull information till denna studie. Vi vill även tacka vår handledare, Patrik Zapata samt goda vänner för råd och synpunkter under arbetets gång.

Göteborg, 2013

Emelie Sjögren och Olivia Stenfeldt

## Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problembeskrivning.....	8
1.3 Syfte och forskningsfrågor.....	9
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	10
2.1 Begrepp.....	10
2.2 <i>Varför platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	11
2.2.1 En resa genom Sverige.....	11
2.2.2 Konkurrens mellan platser .....	11
2.2.3 Omvärldskrav och legitimitet.....	13
2.2.4 Motivförteckning.....	14
2.3 <i>Hur platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	14
2.3.1 Egen identitet.....	14
2.3.2 ”Both a camera and an engine”.....	15
2.3.3 Attrahera målgrupper.....	16
2.4 <i>Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?</i> .....	16
2.4.1 ”Det satsas sällan på kärnverksamheten”.....	16
<b>3. Metod</b> .....	17
3.1 Val och motivering av insamlingsmetod.....	17
3.1.1 Varför fallet Lerum?.....	18
3.1.2 Dokumentstudie.....	18
3.1.3 Intervjuer.....	18
3.2 Analysmetod.....	19
3.3 Värdering av studiens resultat.....	20
<b>4. Empiri</b> .....	20
4.1 Lerums kommun.....	20
4.2 <i>Varför platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	21
4.2.1 En resa genom Sverige.....	21
4.2.2 Konkurrens mellan platser.....	22
4.2.3 Omvärldskrav och legitimitet.....	23

4.3	<i>Hur platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	24
4.3.1	Egen identitet.....	24
4.3.2	“Both a camera and an engine”.....	25
4.3.3	Attrahera målgrupper.....	25
4.4	<i>Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?</i> .....	27
4.4.1	”Det satsas sällan på kärnverksamheten”.....	27
<b>5.</b>	<b>Analys</b> .....	29
5.1	<i>Varför platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	29
5.1.1	En resa genom Sverige.....	29
5.1.2	Konkurrens mellan platser.....	30
5.1.3	Omvärldskrav och legitimitet.....	32
5.1.4	Motivförteckning för Lerums kommun.....	34
5.2	<i>Hur platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	34
5.2.1	Egen identitet.....	35
5.2.2	“Both a camera and an engine”.....	36
5.2.3	Attrahera målgrupper.....	37
5.2.4	Motivförteckning för vision och tillvägagångssätt.....	38
5.3	<i>Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?</i> .....	39
5.3.1	”Det satsas sällan på kärnverksamheten”.....	39
<b>6.</b>	<b>Slutsats</b> .....	41
6.1	<i>Varför platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	41
6.2	<i>Hur platsmarknadsför sig kommuner?</i> .....	42
6.3	<i>Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?</i> .....	43
<b>7.</b>	<b>Källförteckning</b> .....	46
7.1	Litteratur.....	46
7.2	Webbsidor.....	47
7.3	Årsredovisningar.....	48
7.4	Lagar.....	48
7.5	Intervjuer.....	49
<b>8.</b>	<b>Bilagor</b> .....	49
8.1	Informationsbrev.....	49

8.2 Intervjuguide.....	49
8.3 Intervjuteaman.....	52

## 1. Inledning

---

Stockholm är numera ”Stockholm Capital of Scandinavia”, Botkyrka är ”Botkyrka- långt ifrån lagom” och Enköping är ”Enköping, Sveriges närmaste stad” (Kommunslogans, 2013). Det ökade användandet av slogans och annan platsmarknadsföring antyder på att städer och kommuner vill vara något mer.

Marknadsföring och varumärkesbyggande härstammar från den privata sektorn och har varit två relativt oanvända begrepp inom den offentliga förvaltningen (Dahlqvist & Melin 2010:37). Att majoriteten av städer och kommuner i Sverige under 2000-talet platsmarknadsför sig märks tydligt genom en frekvent användning av både slogans, evenemang samt projekt för att på olika sätt och av olika motiv, synas. Platsmarknadsföring är riktad till flera målgrupper, Kotler m.fl. (1999:33) menar på att dessa är indelade utefter invånare, potentiella invånare, besökare och företag. Vad de nämnda målgrupperna genererar till en stad eller kommun varierar avsevärt och påverkar därefter städer och kommuner olika.

### 1.1 Bakgrund

Walsh (1994) hävdar att kommuner började använda sig av platsmarknadsföring som svar på kraven att de skulle bli mer konkurrenskraftiga och Kotler m.fl. (1999:3) påpekar att det ställs höga krav på att kommuner och platser i allmänhet ska prestera. Under de senaste årtiondena har svenska kommuner befunnit sig i reformvågor, som går under beteckningen *New Public Management* (NPM) (Lantto, 2001:31). NPM präglas av marknadsisering, vilket på senare tid har inneburit att offentliga aktörer eftersträvar att bli mer företagslika med tydliga organisationsformer (Furusten, 2007:58f). Omfattningen av hur NPM har spridit sig i kommuner skiljer sig, men att hitta en kommun som under 2000-talet inte influerats av denna reformering är svårt (Lantto, 2001:31).

Platsmarknadsföring är enligt Ward och Gold (1998) en medveten form av marknadsföring som förmedlar utvalda bilder av ett avgränsat geografiskt område riktat mot en eller flera målgrupper. De menar att platsmarknadsföringen ökade stort inom städer och mindre regionala områden så som kommuner, sista årtiondena på 1900-talet.

Kommuner ansvarar för en stor del av de samhällstjänster och service som finns idag. Några av kommunens obligatoriska uppgifter är socialtjänst, skola, miljö och hälsoskydd, äldreomsorg samt vatten och avlopp (Finansdepartementet, 2010). De har även frivilliga uppgifter som t.ex. fritid och kultur. I den allmänna kompetensen som är en del av Kommunallagen står det: “1 § Kommuner och landsting får själva ha hand om sådana angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens eller landstingets område eller deras medlemmar och som inte skall handhas enbart av staten, en annan kommun, ett annat landsting eller någon annan” (SFS, 1991:900). Kommuner ska också enligt Kommunallagen ha god ekonomisk hushållning och på demokratisk grund visa på transparens och likabehandling mot sina kommuninvånare (SFS, 1991:900). Kommuners uppgifter har enligt Kornberger och Clegg (2011) förändrats, från att tidigare på ett enklare sätt planera kommunens verksamhet till att nu innebära ett mer strategiskt arbete kring exempelvis platsmarknadsföring.

## **1.2 Problembeskrivning**

Den lagstadgade kommunala självstyrelsen innebär att “kommunerna sköter lokala och regionala angelägenheter på eget ansvar och i den lokala befolkningens intresse” (SFS, 1974:152). Kommunallagen anger utöver detta vad en kommun får göra, och tillsammans med andra lagar vad de inte får göra. Den allmänna kompetensen innebär att kommuner själva får ta hand om angelägenheter av intresse för kommunens invånare, om de inte ska handhas av någon annan (SFS, 1991:900). Detta tillsammans med kommuners rätt till självstyre skapar möjligheter för tolkningsutrymme.

Det finns, utöver den allmänna kompetensen, paragrafer som öppnar vissa möjligheter för kommuner genomföra åtgärder för att främja näringslivet i kommunen (SFS, 1991:900). Oavsett hur eller om platsmarknadsföring kan gå under en kommuns verksamhetsuppgifter förekommer det i nästintill alla kommuner. Den allmänna kompetensen säger “om det inte ska handhas av någon annan”, vilket ifrågasätter hur kommuner platsmarknadsför sig och hur de möjligen tar arbetstillfällen av företag som ursprungligen arbetar med detta. Företag skulle kunna representera den grupp som platsmarknadsföring ska handhas av. Dessutom får inte kommuner sedan år 2010 enligt lag driva affärsverksamhet som kan konkurrera ut privata



företag. Att kommuner bedriver egen platsmarknadsföring skulle kunna strida mot denna lag. Många ifrågasättanden av kommunalt agerande har uppstått sedan lagen trädde kraft, dock har ingen kommun ännu blivit fälld (Magnusson, 2010).

Motiven bakom varför kommuner platsmarknadsför sig varierar troligen beroende på kommunens förutsättningar. En kommun som t.ex. riktar sin platsmarknadsföring till invånare genererar effekter så som ökade skatteintäkter, medan en kommun som inriktar platsmarknadsföringen för att bli ett känt turistmål och attrahera besökare ger andra effekter. Oavsett om platsmarknadsföring av kommuner legitimeras enligt lag är det rimligt att tänka sig att de olika motiven samt tillvägagångssätt genererar olika effekter på kommunen och kärnverksamheten, vilket härleder till studiens syfte.

### **1.3 Syfte och forskningsfrågor**

*För att besvara syftet är forskningsfrågorna operationaliserade till tre generellt formulerade frågor och besvaras genom att studera en specifik kommun. Under varje forskningsfråga finns tillhörande förklaring till hur frågan appliceras på fallet.*

Syftet med studien är att kartlägga och belysa varför svenska kommuner platsmarknadsför sig samt att utreda huruvida det påverkar kommunen och dess kärnverksamhet så som vård, skola och omsorg. Motiven bakom varför en kommun platsmarknadsför sig samt hur de gör detta är av intresse då vi utgår ifrån att det genererar olika effekter. För att uppnå uppsatsens syfte har följande forskningsfrågor formulerats:

#### ***Varför platsmarknadsför sig kommuner?***

*Varför- kartlägger motiven till platsmarknadsföringen och val av platsmarknadsföring samt vad som påverkar kommunen.*

#### ***Hur platsmarknadsför sig kommuner?***

*Hur- belyser hur kommunen arbetar med platsmarknadsföring, vilka målgrupper de vill attrahera samt hur det synliggörs.*

## ***Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?***

*Påverkan- utreder hur kommunen och den kommunala kärnverksamheten påverkas, beroende på hur och varför, kommunen platsmarknadsför sig.*

## **2. Teoretisk referensram**

---

*Detta kapitel består av en sammanställning av tidigare forskning som är relevant för denna studie. Här presenteras först en begreppsapparat och teorin är därefter indelad efter de olika forskningsfrågorna som redovisas i föregående kapitel. Kapitlet avslutas med att sammanställa det som ska användas som analysverktyg.*

### **2.1 Begrepp**

*Platsmarknadsföring* kommer i denna studie att definieras inom den offentliga kontexten som ett medvetet användande av marknadsföring för att förmedla selektiva bilder av specifika geografiska områden för att nå olika målgrupper (Gold & Ward 1994:2). Detta kan enligt Brorström (2006) göras genom olika typer av redskap så som varumärken eller slogans och kan synliggöras genom projekt eller andra satsningar.

*Strategi* inom offentlig kontext är enligt Kornberger och Clegg (2011) förstått som en aktivitet. De benämner strategi som “performative practise”, vilket innebär ett utövande och är en utvecklad efterträdare av vad som tidigare kallades “city planning”. Strategin ska utveckla en övergripande bild av framtiden som vägleder direkt till handling (Kornberger & Clegg 2011:137f).

*Identitet* kan definieras som egenskaper och attribut vilka gör en plats möjlig att separeras från andra, något som alltså gör platsen unik (Erickson & Roberts 1997:34). När Erickson och Roberts (1997) använder begreppet identitet i förhållande till platsmarknadsföring syftar de på aspekter som gör en plats identifierbar och unik men att det samtidigt är människor som identifierar platsen.

## ***2.2 Varför platsmarknadsför sig kommuner?***

---

*I denna del av den teoretiska referensramen kommer de motiv som finns bakom varför kommuner platsmarknadsför sig i tidigare forskning att redas ut och sedan radas upp i en motivförteckning.*

### **2.2.1 En resa genom Sverige**

Sara Brorström (2008:2f) har observerat att på en resa genom Sverige uppmärksammar du inte någon markant skillnad när du passerar kommungränserna förutom de skyltar som välkomnar dig till en ny kommun. Dock skiljer sig dessa kommuner markant från varandra enligt egna hemsidor och platsmarknadsföring. Både genom grafik, slogans och projekt försöker kommuner särskilja sig och det går att se stora satsningar på dessa områden. Att kommuner platsmarknadsför sig under 2000-talet är bevisligen en del av den kommunala verksamheten. Brorström (2006) påvisar att utvecklingen att skapa varumärken och identiteter för platser inte enbart finns i världsmetropoler längre utan också i svenska kommuner. Hon menar att det dels handlar om en naturlig samhällsomvandling och dels genereras genom strategiska initiativ av kommuner. Beslutfattare i kommuner benämner platsmarknadsföring i relation till att få kommunen att "sticka ut" och "placeras på kartan" (Brorström, 2006:15).

Vad kommuner är och vill vara hör enligt Brorström (2008:1) ihop genom denna koppling mellan synliga satsningar och slogans. Hon menar dock att "det fulländade samhället" där en kommun vill vara allt på samma gång, bidrar till en otydlig identitet. Rapporten visar att många kommuner ofta vill framhäva en närhet till natur och storstad, närliggande universitet och goda kommunikationsmöjligheter. Brorström (2008) menar därför att det kan vara svårt att fastställa vad som utmärker en kommun, varav behovet av slogans och annan platsmarknadsföring kan tänkas härleda ur. De vill stärka de alltmer försvagande gränserna mellan kommunen.

### **2.2.2 Konkurrens mellan platser**

Enligt en kommuns verksamhetsuppdrag är den främsta anledningen till kommuners platsmarknadsföringsarbete att öka intäkterna (Dahlqvist & Melin 2010). Den ekonomiska

utvecklingen har enligt Kotler m.fl. (1999:30) länge varit en prioritet för städer och kommuner, men hur den prioriteras har förändrats i och med en bredare syn på hur detta går att åstadkomma. Kotler m.fl. (1999) hävdar att de målgrupper kommuner framförallt vill attrahera är invånare, potentiella invånare, företag och besökare. De bakomliggande orsakerna till detta, varför kommuner platsmarknadsför sig, skulle då vara att attrahera dessa målgrupper (Ward, 1998:40). Dahlgvist och Melin (2010:74f) anser platsmarknadsföringen vara viktig för att kunna konkurrera med andra kommuner men också med privata aktörer som numera är ett alternativ till det kommunala.

Enligt Kotler mfl. (1999) ökar konkurrensen mer och mer mellan länder, städer och kommuner runt om i världen. I slutet av 1900-talet arbetar i princip alla städer och mindre regioner med platsmarknadsföring i mer eller mindre utsträckning för att framhäva sina konkurrensfördelar (Ward, 1998:1). Niedomysl och Jonasson (2012) menar att konkurrens är anledningen till att kommuner platsmarknadsför sig och är därav nyckeln till att förstå fenomenet. Vidare påpekar de att konkurrens mellan platser ofta tas för givet i forskning, varav ett ramarbete presenteras om platsers beroende av rum samt relationer till andra platser i avstånd, makt och likheter med varandra. Ramarbetet utformades för att empiriskt kunna testa och förstå varför platser platsmarknadsför sig samt för att kunna lokaliseras i en platsmarknadsföringskontext när de studeras (Niedomysl & Jonasson, 2012:226).

Påståendena som utformas av Niedomysl och Jonasson (2012) är följande, *Påstående 1*: Platser nära varandra i "makthierarkin" (bestäms av hur mycket kapital platser har) är mer lika varandra i form av förutsättningar och antas därför jämföra sig med varandra. Platser med lika förutsättningar blir dess största konkurrent och ju mindre avståndet mellan platserna är, desto mer ökar konkurrensen. *Påstående 2*: Platser högre upp i hierarkin brukar ignorera platser under dem och de platser som ligger längre ner i rangordningen brukar vanligtvis tveka till att tävla mot de över dem. De kan dock konkurrera med platser högre upp i hierarkin genom att förmedla en bild av att de gör något som exempelvis en storstad inte kan göra. *Påstående 3*: Platser position influerar graden av marknadsföring som finns tillgänglig och är passande för platsen. Platser inom samma nivå i hierarkin använder liknande sätt att platsmarknadsföra sig på för att nå samma målgrupper. Imitation av platsmarknadsföring sker vanligen inom samma nivå (*Påstående 4*) och oftast med ett minimum i geografiskt avstånd

(Påstående 5). Påstående 6: Att förflytta sig upp och ner i hierarkin går trögt men de som styr platsen är fullt medvetna om var de ligger i rangordningen. Beroende på detta avgörs sedan i vilken grad de platsmarknadsför sig, om platser förflyttas ner i makthierarkin kommer de troligen använda sig av mer platsmarknadsföring. Samtliga påståenden bygger på att konkurrens är huvudfaktorn för att kommuner platsmarknadsför sig (Niedomysl & Jonasson, 2012:227ff).

### 2.2.3 Omvärldskrav och legitimitet

Staffan Furusten (2007) menar att det inte är en slump att det finns stora likheter mellan vad som händer på olika platser, utan att globaliseringen oftast är förklaringen till detta. Vi ingår i en omvärld och att vi sedan påverkas starkt av denna går inte frångå.

För att organisationer och ledare ska uppfattas som legitima måste de enligt Furusten (2007:10) anpassa sig till omvärlden de befinner sig i. I kommuners omvärld ingår t.ex. hur det i lag är skrivet hur kommunen ska agera i olika situationer och där står också beskrivet hur de ska bedriva sin verksamhet. Furusten (2007:68) för ett resonemang kring de krav som omvärlden sätter på organisationer och han menar att en verksamhet inte anses vara legitim om den inte följer omvärldens krav. Kraven på organisationer är både legala, mentala och sociala. Oftast sker anpassningen till omvärlden omedvetet av organisationer.

Varför organisationer blir mer lika varandra förklarar Furusten (2007) dels genom att det finns samhällstrender som är djupt institutionaliserade i vårt samhälle och dels genom rörelser. Marknadiseringsrörelsen är den mest framstående i västvärlden och har visat sig starkt influera offentliga organisationer och kommuner (Furusten, 2007:59). Furusten menar också att det är svårt för organisationer att bortse från de krav som finns (Furusten, 2007:101). En kommun ska leva upp till de specifika krav som en kommun har för att verka legitim. Furusten beskriver hur organisationers beslut påverkas i olika tider genom att hävda att organisationer inte kan stå emot vissa idéer vid en viss tid. Förklaringarna till detta benämner han är *tidsanda*, där det tydligt går att se olika *moden* som gäller, det vill säga vilka idéer som ligger i tiden (Furusten, 2007:104). Han påpekar dock att olika moden och rörelser som utvecklas och anammas kan ske på bekostnad av att något annat bortprioriteras (Furusten, 2007:73).

## **2.2.4 Motivförteckning**

*Motiv bakom varför kommuner platsmarknadsför sig framgår ovan av tidigare forskning och resulterar i följande motivförteckning för att sedan kunna användas i relation till valda fall i analysen (de är uppställda utan inbördes ordning).*

1. Generera intäkter
2. Konkurrera med kommuner
3. Konkurrera med företag
4. Attrahera olika målgrupper
  - 4.1. Attrahera invånare
  - 4.2. Attrahera besökare
  - 4.3. Attrahera företag
5. Stärka försvagande gränser mellan kommungränser
6. Förmedla vad kommunen kan erbjuda
7. Göra platsen unik/ "sticka ut"
8. Omvärldskrav
9. Rörelser, moden, tidsanda

## **2.3 Hur platsmarknadsför sig kommuner?**

---

*I denna del av den teoretiska referensramen sammanställs litteratur om hur kommuner på olika sätt platsmarknadsför sig.*

### **2.3.1 Egen identitet**

Brorström (2006:16) hävdar att det finns olika sätt för kommuner att synas och sticka ut. Kommuner använder sig både av fysiska identitetsprojekt som förkroppsligas genom byggnader och evenemang eller genom platsmarknadsföring så som slogans och forande av varumärken. Brorström (2008) menar att det är vanligt att kommuner "lånar identitet" genom att framhäva sitt läge av t.ex. närheten till en storstad. Samverkan med andra kommuner eller med näringsliv ses också som ett sätt att låna identitet. Att platsmarknadsföra sig genom

rankningssiffror eller jämförelser med andra, tillhör enligt Brorström (2008:9) också lånad identitet. Det är dessutom vanligt att kommuner framhäver den kommunala identiteten genom sport, kultur eller kända profiler. Utöver att använda identitet som *något lånat*, menar Brorström att det går att kategorisera kommuners identiteter ytterligare: *något nytt*, en ny strategi eller vision som ska förändra kommunen. *Något gammalt*, kopplas till speciella förutsättningar och historia. *Något blått*, relaterar till den geografiska platsen så som närhet till sjö, hav och skog (Brorström, 2008:16).

Sydney är ett exempel vars strategi Kornberger och Clegg (2011) undersöker. Sydney fokuserade innan strategin och visionen *Sustainable Sydney 2030*, enligt staden själv på de “mundane trivialities of city life” och bilden av staden utgjordes av det som kategoriserade Sydney. Strategin var ett sätt att förändra synen på staden och skapa en framtidsbild. Sydney gick från att endast fokusera på lokala problem med åtgärder anpassade för mandatperioden till en framtidsplan (Kornberger & Clegg, 2011:143f).

### **2.3.2 “Both a camera and an engine”**

Kornberger och Clegg (2011) använder begreppen strategi och strategiskt arbete för att förklara vad städer och kommuner gör när de skapar olika visioner för att profilera sig och synas. Strategi i denna bemärkelse möjliggör för staden eller kommunen att välja i vilken kontext de ska bygga platsens identitet. Det finns enligt Kornberger och Clegg (2011), efter deras fallstudie av Sydney och stadens vision “Sustainable Sydney 2030”, teoretiska insikter att dra om strategi i denna kontext. De menar på att genomföra en strategi ska vara en aktivitet som både får med befolkningen och formar det avsedda målet. Strategi måste både en estetisk aktivitet genom förförelser av en kombination av siffror och bilder av framtiden. Strategi ska också ses som en aktivitet vilket strävar efter att mobilisera människor, forma deras viljor och därmed legitimera beslut och resultat (Kornberger & Clegg, 2011:156). Sydney projicerade en framtid i nutiden genom strategin om vision “Sustainable Sydney 2030”. De påvisar att strategi i denna bemärkelse inte bara är ett simpelt verktyg eller prat om en framtid, utan påvisar hur Sydney är ett bevis på hur stark en strategi kan vara. Hur strategi kan vara “both a camera and an engine” (Kornberger & Clegg, 2011:153ff).

### **2.3.3 Attrahera målgrupper**

Erickson och Roberts (1997) kartlägger hur städer i Storbritannien använder olika tillvägagångssätt beroende på vilken grupp av människor eller företag de vill attrahera. Erickson och Roberts menar att städer och kommuner använder sig av samma typ av grund när de platsmarknadsför sig men justerar den efter olika typer av mottagare. Platsmarknadsföringen skiljer sig i utformningen, framförallt om man ser till den som är riktad till företag gentemot den platsmarknadsföring som är riktad till privatpersoner (Erickson & Roberts, 1997:43). Viss platsmarknadsföring och material som en plats ger ut kan täcka alla dessa områden. Platsmarknadsföring riktad mot privatpersoner tenderar dock enligt Erickson och Roberts (1997:36ff) att påvisa en bild av platsen som personlig med rikt utbud av natur och kultur. Medan marknadsföring som är riktad mot företag tenderar att genom bilder påvisa t.ex. läge, kommunikationer och nya vägar.

Erickson och Roberts (1997) hävdar att platser blir mer och mer lika varandra. De menar att det finns ett stort tryck från omvärlden på de som leder platser. Att de ska få platsen att sticka ut och skilja sig från andra för att exempelvis få investeringar och invånare. De påpekar också en risk där städer och kommuner tenderar att enbart visa upp den egna skapade bilden istället för den verkliga (Erickson & Roberts, 1997:35ff).

## **2.4 Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?**

*I denna del av den teoretiska referensramen kommer problematik kring platsmarknadsföring som diskuteras i tidigare forskning att redovisas.*

### **2.4.1 “Det satsas sällan på kärnverksamheten”**

Brorström (2008) observerar i hennes rapport över vad ett flertal svenska kommuner satsar på inom den kommunala verksamheten, att det ytterst sällan satsas på den kommunala kärnverksamheten i platsmarknadsföringen.

Enligt Kornberger och Clegg (2011) är Sydney med dess vision “Sustainable Sydney 2030” ett lyckat exempel på hur städer kan undgå två problem som kan genereras ur att städer och t.ex.



kommuner platsmarknadsför sig. Dessa två problem kvarstår dock på många andra platser runt om i världen. Att städer och kommuner genom strategier planerar det som ska bli stadens framtid kan skapa dels ett demokratiproblem på så vis att kunskapen inte når befolkningen och dels ett legitimitetsproblem där det blir en omöjlighet att göra en expertlösning när varje röst ska väga lika tungt i ett samhälle. I intervjuerna som genomfördes med de anställda i Sydney stad påpekade de ett annat problem. De menade att det fanns vissa svårigheter att få igenom andra förslag som rörde specifika områden så som kultur och få dessa att passa inom "Sustainable Sydneys framework" (Kornberger & Clegg, 2011:146).

Enligt Simon Anholt (2010) är det ytterst svårt att redovisa vad platsmarknadsföring i praktiken kan ge en kommun, vad vinsterna blir i relation till kostnaderna. Detta kan leda till ifrågasättanden då kommuners arbete finansieras med skattepengar. Anholt (2010:3f) saknar evidens på platsmarknadsföringens närvaro, framförallt på mätbarhet på dess effekter.

Sammanfattningsvis framgår det av tidigare forskning under kapitel 2. *Teoretisk referensram* att det finns olika motiv, målgrupper, effekter och förutsättningar för hur och varför kommuner platsmarknadsför sig samt problematik kring detta. Detta används för att formulera frågor samt som analysverktyg för att samla in och analysera data.

### **3. Metod**

---

*I kapitlet redogörs vilka metodval som gjorts för att kunna besvara forskningsfrågorna. Hur det valda fallet studerats redovisas och motiveras. Vidare presenteras datainsamlingen och hur den analyseras. Avslutningsvis diskuteras värderingar av studiens resultat i form av avgränsningar och kritisk reflektion kring metodval.*

#### **3.1 Val och motivering av insamlingsmetod**

För att kunna besvara forskningsfrågorna, som är att kartlägga och belysa varför och hur kommuner platsmarknadsför sig samt hur det påverkar kommunen, har en fallstudie genomförts på Lerums kommun. Valet att göra en fallstudie men en kommun motiveras ur att

ett fall får oss att veta mycket om lite. Fallkommunen är Lerums kommun och studien består av intervjuer och dokumentstudier.

### **3.1.1 Varför fallet Lerum?**

För att kunna besvara forskningsfrågorna krävs det en kommun som arbetar med platsmarknadsföring som utgångspunkt. Lerums kommun är en medelstor kommun i Västra Götalandsregionen och används i denna studie som specifikt fall då de (2013) aktivt arbetar med en omfattande vision. Visionen är att bli Sveriges ledande miljökommun innan år 2025 och är en stor del av kommunens totala platsmarknadsföring.

### **3.1.2 Dokumentstudie**

Dokumentstudien innehåller framförallt studier av virtuella dokument från Lerums kommunhemsida och kommunens årsredovisningar från år 2010, året efter införandet av ny vision. Studien av hemsidan gjordes för att se hur Lerum framhäver sig som kommun. Bryman (2012:499f) menar att virtuella dokument som finns på Internet är ett sätt för organisationer att nå ut och visa vad de är och vad de vill vara och därför är lämpliga att studera om man vill få en uppfattning om det. Årsredovisningar studeras för att se om kärnverksamheten påverkas finansiellt av satsningar på visionen och om kommunens budget påverkas av platsmarknadsföringen. När vi analyserat och tolkat dokumenten har vi haft ett hermeneutiskt angreppssätt vilket innebär att vi sökt efter vad kommunen vill visa upp i sina texter, bilder och dokument (Bryman, 2012:507).

### **3.1.3. Intervjuer**

Intervjuer genomfördes då forskningsfrågorna krävde kontakt med personer från verksamheten för att få insikt om både, hur och varför, kommunen platsmarknadsför sig samt hur kommunen påverkas, vilket gör denna typ av datainsamling värdefull för studien. I den första kontakten med de respondenter studien krävde skickades ett informationsbrev som dels förklarade studiens syfte samt varför de var kontaktade och dels berörde de etiska aspekter så som informerat samtycke (se bilaga 8.1). Intervjuerna hade semistrukturerad struktur då det lämpade sig till vårt ämne genom att både vara strukturerad och flexibel vilket gjorde det möjligt för intervjuobjekten att i viss mån tala fritt kring specifika frågor som vi sammanställt

i en intervjuguide (se bilaga 8.2) utformade utifrån den teoretiska referensramen (Bryman, 2012:414). Innan mötena skickades också mail ut till personerna där vi gav dem de olika teman som skulle beröras i intervjun. Detta för att personerna i fråga skulle kunna vara bättre förberedda kring ämnet (se bilaga 8.3).

Intervjuerna genomfördes med tre anställda på kommunen samt en förtroendevald politiker. Personerna valdes ut strategiskt utifrån deras specifika positioner som på olika sätt är kopplade till visionen och platsmarknadsföringsarbetet i den kommunala verksamheten i Lerums kommun.

Intervjun med den förtroendevalda politiker utfördes för att denne har varit med i arbetet om att ta fram den valda visionen och i dagsläget arbetar med den, politikern förväntades ha insyn om varför men också hur kommunen platsmarknadsför sig. En tjänsteman med arbetsuppgifter kopplade till visionen intervjuades för att främst kunna besvara frågor om det praktiska arbetet. Ytterligare en tjänsteman intervjuades då denne arbetar direkt med marknadsföringsaspekten av kommunen. Den fjärde intervjun genomfördes med en tjänsteman som arbetar med kommunens kärnverksamhet inom en av verksamhetssektorerna. Sistnämnda intervjun utfördes för att kunna besvara hur arbetet med platsmarknadsföringen att bli Sveriges ledande miljökommun sker och hur det påverkar kommunen samt dess kärnverksamhet.

Samtliga intervjuer var direktintervjuer som varade i ca 30-40 minuter och transkriberades ordagrant för att kunna användas i analys av data och minimera risken av att missa viktig information från respondenterna.

### **3.2 Analysmetod**

Studien har en induktiv ansats vilket betyder att vi samlar information och analyserar den för att nå en slutsats (Bryman, 2012:28f). Den teoretiska referensramen genererar de verktyg som används för att analysera data. Referensramen påvisar att det finns olika motiv, effekter, målgrupper och förutsättningar för både hur och varför kommuner platsmarknadsför sig, samt problematik kring detta. I analyskapitlet presenteras data från Lerums kommun i relation till

teorin från referensramen för att besvara studiens syfte och forskningsfrågor samt nå en slutsats, vilket presenteras i uppsatsens sista kapitel.

### **3.3 Värdering av studiens resultat**

För att besvara forskningsfrågorna i studien har enbart ett fall valts. Att använda ett fall gör att vi enbart kan uttala oss kring det specifika fallet men fördelen med det är att det ger en nyanserad och djupare förståelse till våra resultat. Vanlig kritik mot fallstudier är att resultaten inte kan generaliseras till andra kontexter. Men att en fallstudie är kontextberoende innebär inte automatiskt att den inte kan säga något om andra förhållanden (Bryman 2012:79). Utfallen av vår studie kan vid ett senare skede jämföras med liknande studier på andra fall.

Vidare gjordes avgränsningen att enbart intervjua en tjänsteman från en av sektorerna i kärnverksamheten för att utreda huruvida platsmarknadsföring påverkar kärnverksamheten. Den sektorn får i sin tur representera hela verksamheten, då vi menar att om all kärnverksamhet ska vara lika viktig borde en sektor kunna representera helheten.

## **4. Empiri**

---

*I detta kapitel presenteras empirin av insamlad data från både dokumentstudien och intervjuer på Lerums kommun. Empirin är på samma sätt som teorin indelad efter forskningsfrågorna men kommer dock innehålla kategoriseringar av datainsamling av specifikt Lerums kommun.*

### **4.1 Lerums kommun**

Lerums kommun är en förortskommun som har goda kommunikationsmöjligheter, det tar endast 20 minuter att åka med kollektivtrafik in till Göteborg stad. Kommunen är belägen längst med Europaväg 20 i Västra Götaland och hade drygt 39 000 invånare i december år 2012. Moderaterna, Folkpartiet, Kristdemokraterna och Centerpartiet har länge haft majoritet tillsammans i kommunfullmäktige (Lerum Kommunfakta, 2012). Lerum är centralort i kommunen och övriga orter som tillhör kommunen är Floda, Stenkullen, Gråbo och Tollered.

Lerums kommunslogan är sedan år 2007 “Lerums kommun- mer än du tror“ (Lerum startsida, 2012). Men kommunens fokus på platsmarknadsföring och aktuella projekt har sedan år 2009 framförallt handlat om att bli Sveriges ledande miljökommun innan 2025. I *Vision 2025* skriver de att “de kommunövergripande inriktningarna, målen och uppdragen ska genomsyra all verksamhet inom förvaltningen oberoende av verksamhetsområde” (Lerums Vision, 2013).

## ***4.2 Varför platsmarknadsför sig kommuner?***

---

### **4.2.1 En resa genom Sverige**

Den intervjuade förtroendevalda politikern i Lerums kommun menar att om du rör dig mellan kommungränser inte markant uppfattar större skillnader, förutom när du möjligtvis lämnar eller inträder en storstad. Denne påpekar att om du besöker en plats handlar det oftast inte om vart det ligger utan vad det är du vill besöka. Politikern betonar vikten av att genom platsmarknadsföring kunna förmedla vad kommunen är och vad denna har att erbjuda<sup>1</sup>.

Hur Lerums kommun särskiljer sig från andra kommuner hävdar samtliga respondenter är svårt att besvara, då alla kommuner ska leverera samma utbud av tjänster. Närheten till storstaden, menar samtliga intervjuobjekt, är en viktig del av identiteten och att Lerum har mycket naturmark, sjöar och skogar. “Lerum erbjuder höga boendekvalitéer på så vis, nära en storstad men nära en levande och vacker natur”<sup>2</sup>. Utöver kommunens läge och natur menar samtliga intervjuobjekt att vision 2025 är något som särskiljer och kännetecknar kommunen, även om det än så länge framförallt är internt. Visionen är också det som tydligast framgår på kommunens hemsida (Lerum startsida, 2012).

En av tjänstemännen hävdar att de flesta kommuner har samma utbud, att någon har en havskontakt och en annan har en insjö eller ett fjäll. Men att de flesta svenska kommuner annars har liknande förutsättningar, vilket gör det ganska effektivt att hitta en nischpunkt så som Lerum har gjort<sup>3</sup>.

---

1 Intervju 1.

2 Intervju 2.

3 Intervju 3.

#### 4.2.2 Konkurrens mellan platser

Den förtroendevalda politikern påpekar att det finns 290 kommuner och att Lerum är en i mängden. Att en kommun både är en plats där man arbetar, bor och besöker och då kan en vision vara viktig för att visa vad som symboliserar just Lerums kommun. ”Vi kan genom visionen sticka ut från den stora massan samtidigt som vi är en del av regionen och allt det genererar”<sup>4</sup>. Samtliga respondenter säger att platsmarknadsföring är av vital betydelse för att nå ut med vad kommuner är och vill vara. “Om vi blir Sveriges ledande miljökommun och inte en käft vet om det betyder det ingenting”<sup>5</sup>.

Att kommuner har ett generellt behov av att platsmarknadsföra sig tror flera av intervjuobjekten beror på den ökade konkurrensen<sup>6</sup>. De påpekar exempelvis att de måste slåss om gymnasieelever och att tjänster som varit kommunala blivit privata. Dock menar de själva att den ursprungliga anledningen är visionens uppdrag i sig självt och att konkurrera med andra kommuner kommer efter. “Meningen med visionen var ändå hitta något som kunde få Lerum att sticka ut, som var lätt att styra och samtidigt är en miljövision”, menar den förtroendevalda politikern.

Målet att bli en ledande miljökommun ska generera att andra kommuner efterföljer (intervju alla). Samtidigt måste Lerums kommun ha övergripande koll på andra kommuner i visionsarbetet, då “en vision som är en dussinvara är svår att få positiva effekter av och om vi får efterföljare så kan den förlora i kraft“ säger en av tjänstemännen<sup>7</sup>. Ett annat kommunalt exempel på kommuner som fokuserar på miljö är Växjö kommun. De menar att de tar lärdomar av andra kommuner som arbetar med miljö, men en av tjänstemännen påpekar ändå att det är de annorlunda samarbetena som är mest spännande.

Om grundtanken med visionen var att generera större intäkter eller om det endast var att skapa en god vision om att bygga en hållbar kommun går det inte att utreda menar en av tjänstemännen. Men oavsett vilket som är grundtanken så bidrar båda till positiva effekter<sup>8</sup>.

---

4 Intervju 1.

5 Intervju 2.

6 Intervju 1, 2 och 3.

7 Intervju 2.

8 Intervju 2.

Tjänstemannen påpekar att Lerums kommun har många företag, framförallt småföretag. Många pendlar från Lerum och kommunen ligger långt ner när det kommer till kvoten över hur många arbetstillfällen kommunen har i relation till invånare. “Vi är extremt beroende av arbetstillfällen utanför kommunen, vi måste därför skapa mer jobb i kommunen. Jobb som genom visionen ska ha en hållbar profil”<sup>9</sup>. Intervjuobjekten både hoppas och tror att näringslivet kommer vilja vara närvarande i kommunen med visionen om att bli ledande miljökommun.

Det är skillnad mellan den privata och den kommunala världen där kommuner lär sig av varandra och delar med sig av hur arbetet går, menar tjänstemannen som arbetar med marknadsföring. “Både Partille och Alingsås har ju varit bra på att hitta sina nischer. Det är klart det är viktigt att även Lerum gör det och står ut lite från mängden. Då får man titta lite runt och se, finns det en position kvar för oss att jobba i?”<sup>10</sup>. När det kommer till valet miljö hade det antagligen inte varit ett alternativ om grannkommunen haft liknade, menar politikern. Något speciellt och relativt unikt för Lerums kommun menar en tjänsteman, är att de har en tjänst som enbart arbetar med marknadsföring av kommunen<sup>11</sup>.

#### **4.2.3 Omvärldskrav och legitimitet**

“Med visionen vill vi bygga det hållbara samhället som ska se till att nästa generationer har ett gott liv, det är inte bara en utmaning för Lerum utan hela världen” säger en av tjänstemännen. Tjänstemannen menar att det är positivt att kommunen tar på sig detta ansvar istället för t.ex. ett miljökontor och att Lerum tar sig an denna utmaning på ett annat sätt i och med visionen<sup>12</sup>.

Varför en medelstor svensk kommun tar på sig uppgiften att bli Sveriges ledande miljökommun, menar de själva härstammar ur ett ganska omfattande demokratiarbete som fullmäktige gjorde år 2009<sup>13</sup>. De träffade ca 700 invånare i kommunen för att utreda vad som var viktigast gällande kommunens framtid. Miljö var främsta valet och därur formulerades

---

9 Intervju 1.

10 Intervju 3.

11 Intervju 3

12 Intervju 2.

13 Intervju 2.

Lerums nuvarande miljövision<sup>14</sup>. Att prata med medborgarna var en självklarhet enligt den intervjuade politikern, som påpekar att det är medborgarna de företräder. Att fokus blev miljö menar denne inte var en självklarhet, men hävdar ändå att det är ett kommunalt ansvar. ”Vi gör detta för kommande generationer, det är ett ansvar rent konkret att ha koll på dessa frågor” menar politikern. Platsmarknadsföringen är viktig då en av tjänstemännen menar att syftet dels är att synas och dels är att dra med sig andra på samma spår. “Det gör inget om folk kommer före oss, det handlar om att rädda världen”<sup>15</sup>.

Den förtroendevalda politikern menar att det fanns lärdomar att dra från den tidigare visionen som räknade upp alla olika delar av kommunens uppgifter och inte fick något genomslag. Detta är en av anledningarna till att visionen nu resulterat i att man spetsat det så mycket för att kunna nå en tydligare styrning<sup>16</sup>.

### ***4.3 Hur plastmarknadsför sig kommuner?***

---

#### **4.3.1 Egen identitet**

Lerums kommun välkomnar dig: “Välkommen till Lerums kommun - mer än du tror. Om du funderar på att flytta till Lerums kommun är du inte ensam. Allt fler upptäcker fördelarna med att bo naturnära i en storstadsregion” (Lerum Flytta hit, 2013). Det kommunen väljer att belysa genom hemsidan är att de är en pendelkommun/förortskommun, nära storstaden men ändå nära naturen. Tydligt framgår också hur kommunen slagit fast en vision för att bli Sveriges ledande miljökommun senast år 2025, och att kommunen genom denna kännetecknas av hållbarhet, kreativitet och inflytande (Lerum Vision, 2013). Visionens slogan som är, “Sveriges ledande miljökommun” diskuteras att ersätta kommunens nuvarande kommunslogan beroende på vilket genomslag visionen får<sup>17</sup>.

“Det som är mest karaktäristiskt är att det är en förortskommun till Göteborg, att människor som bor här rör sig mycket mellan Lerum och Göteborg” säger en tjänsteman<sup>18</sup>. Denne

---

14 Intervju 1,2 och 3.

15 Intervju 2.

16 Intervju 1 och 3.

17 Intervju 1 och 3.

18 Intervju 3.



belyser dock att Lerum har andra kvalitéer än Göteborg. Närheten till storstaden är en viktig del av identiteten, men också att kommunen samtidigt har mycket naturmark, sjöar och skogar. Att Lerums tätorter ligger längst ett transportstråk som underlättar för invånarna framhävs i samtliga intervjuer. “Det är viktigt att dra nytta av att Lerum är en del av Göteborgsregionen, samtidigt som det är viktigt att ha något eget”<sup>19</sup>.

#### **4.3.2 “Both a camera and an engine”**

Kommunen försöker genom olika projekt, satsningar och events synliggöra vad kommunen vill åstadkomma med visionen, och flera respondenter påpekar att visionen blir irrelevant om ingen vet om den<sup>20</sup>.

Kommunen har arbetat för att nå olika miljödiplomer, vilket är en del av visionsarbetet. Lerum är en Fairtrade City vilket innebär att kommunen är diplomerad för att engagera sig för etisk konsumtion. Kommunen är också en av få svenska kommuner vars hela förvaltning är miljödiplomerad (Lerum Näringsliv, 2013). Detta framhävs i olika typer av platsmarknadsföring av kommunen.

*Pilot Gråbo* är ett projekt och satsning i kommunen med målet att göra Gråbo till Sveriges första hållbara tätort. “Vill ni se hur visionen fungerar i verkligheten, åk till Gråbo. Där ska det verkligen genomsyra allt”. Där ligger ett stort fokus på skolorna, som är byggda på ett miljövänligt sätt. Anledningen till varför Gråbo blev vald som spets var för att det länge funnits problem i tätorten<sup>21</sup>.

#### **4.3.3 Attrahera målgrupper**

Att företag lockas av visionen är en del av dess positiva effekter menar en tjänsteman<sup>22</sup>. På Lerums kommunhemsida beskriver de kommunens näringslivsklimat i relation till visionen. “Ett starkt näringslivsklimat skapar också nya arbetstillfällen och möjlighet att minska utpendlingen i linje med visionen att vara Sveriges ledande miljökommun 2025” (Lerum

---

19 Intervju 1.

20 Intervju 1,2 och 3.

21 Intervju 1 och 2.

22 Intervju 2.

Näringsliv, 2013). Denna utpendling gäller inte bara företag utan också invånare. Lerums kommun har en befolkningspyramid där den yngre befolkningen lämnar kommunen, som man genom visionen hoppas förändra. Om kommunen får en jämnare befolkningssammansättning blir den mindre sårbar menar en tjänsteman<sup>23</sup>.

Kommunhemsidan kategoriserar målgrupperna i “Invånare”, “Företag”, “Flytta hit” och “Visit Lerum”. Dessa fyra ingångar orienterar dig vidare, och beroende på vilken målgrupp du tillhör kopplas du samman med någon av sidorna som relateras till din specifika målgrupp: *Utbildning och barnomsorg, Bygga, bo och miljö, Uppleva och göra, Omsorg och stöd, Näringsliv och arbete, Trafik, vägar och resande, Kommun och politik eller Vision2025*. Oavsett vilken sida du går in på får du information om att “Lerums kommun är miljödiplomerad” och är “en av de första kommunerna i landet med en hel kommunförvaltning diplomerad” (Lerum startsida, 2012).

Respondenterna påpekar hur kommunen måste använda olika typer av marknadsföring föra att nå ut till olika grupper. Lerum jobbar med att platsmarknadsföra sig både internt och externt. “Men viktigast är alltid vi som bor i Lerum och det går inte att trumma för något som inte är accepterat av invånarna”<sup>24</sup>. Generellt sett är det just visionen och hållbarhetsarbetet som används för att locka till sig de olika grupperna, menar tjänstemannen som arbetar med marknadsföring.

Det kommunen marknadsför menar de själva är kopplade till satsningarna för att locka invånare och företag, men att ingen är viktigare än en annan. “Det finns olika satsningar för olika grupper. När det gäller företag får man jobba på ett sätt. Att t.ex. sänka kostnaderna för de som bygger miljöeffektivt är både företag och privatpersoner”<sup>25</sup>. Vilka satsningar som prioriteras varierar och de menar att det finns satsningar som inte syns utåt och satsningar där marknadsföringen är grundläggande. Vissa delar av visionsarbetet syns inte exempelvis resepoliticyn i kommunen, men det bidrar istället till intern uppmärksamhet. Medan andra delar av visionsarbetet blir synliga fysiska symboler för kommunens arbete som drar mycket

---

23 Intervju 2.

24 Intervju 3.

25 Intervju 1.

uppmärksamhet till sig, exempelvis solpaneler på tak eller solcellsbulleerplank längst motorvägen. “Att sätta upp pusslet ligger i linje med uppdraget att synliggöra visionsarbetet. Tanken är att de konkreta saker kommunen gör, blir pusselbitar som en efter en sätts upp i pusslet” (Lerum Vision, 2013). Tjänstemannen som arbetar med marknadsföringen påpekar återigen vikten av att synliggöra visionsarbetet för alla målgrupper och invånargrupper: “Jag kände att vi behöver sätta ut hur långt man har kommit, göra det synligt. Inte på hemsidan, för det ser inte Agda 87, utan behövde något lite mer hands on”<sup>26</sup>.

För att nå ut med konceptet till företag har ett miljöpris skapats där årets hållbara produkt och tjänst utses. Det innebär ett samarbete mellan skola och näringsliv då studenter och företag jobbar ihop och arbetar fram en produkt tillsammans. Vinnarna får 100 000 kr varav 25 000 går till eleven (Lerum Vision, 2013). Detta menar politikern är en satsning som både attraherar nya företag, engagerar befintliga företag och en del av kärnverksamheten.

#### ***4.4. Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?***

---

##### **4.4.1 “Det satsas sällan på kärnverksamheten”**

Ekonomiskt innebär visionen stora satsningar för Lerums kommun, men resurserna som läggs på just marknadsföringen är “småpengar i kommunens stora budget” enligt en av tjänstemännen<sup>27</sup>. Men därtill kommer också behovet av att lägga investeringar på utvärdering av visionen menar en annan. År 2011 fanns det marknadsföringskostnader som hörde ihop med den nya marknadsföringstjänsten som är starkt kopplad till vision 2025, under sektor infrasupport. Totalt fanns 1,1 mnkr avsatta, varav 0,2 mnkr avsåg personalkostnader och resten kostnader för marknadsföring. Utfallet blev 924 000 totalt, varav personalkostnader blev 77 000, pengarna för marknadsföringen kom från tidigare överskott och pengarna för personalkostnaderna var tagna från en annan sektor (Årsredovisning, 2011). En av tjänstemännen påpekar att det krävs “en omsvängning av all verksamhet”, vilket betyder att de måste lägga ett nytt fokus i samhällsbyggandet, energianvändandet och skapa “gröna

---

26 Intervju 3.

27 Intervju 2.

jobb”. Att det inte heller går att värdera dessa omprioriteringar, då det handlar om att göra samma sak som kommunen redan gör fast på ett annat sätt<sup>28</sup>.

Lerums kommun hade innan 2009 en vision som innehöll många olika punkter och mål som kommunen jobbade mot. Den förtroendevalda politikern tycker att det då inte gick att få något fokus på vad kommunen jobbade för. Det var då, enligt denne, kommunledningen som kom fram till att det fanns ett behov av att få tydligt fokus på ett arbetsområde. Och för att det skulle fungera krävdes det ett val av en vision som alla partier i kommunen var överens om<sup>29</sup>.

Tjänstemannen från kärnverksamheten hävdar att visionen än så länge inte synligt fått spridning i kommunens kärnverksamhet. Mer information om, och koll på visionsarbetet har framförallt de som jobbar inom kommunhusets väggar. Kommunen försöker knyta olika nya uppgifter i samband med visionen till samtliga sektorer för att arbetet med visionen ska närvara i hela verksamheten. En tjänsteman har exempelvis fått ansvar för livsmedelshanteringen, ett uppdrag som inte är specifikt kopplad till dennes sektor. Visionen har som ledord att den ska genomsyra all verksamhet och det är något som måste finnas med i arbetet med att ta fram rutiner, verksamhetsplaner och riktlinjer för kommunen. Det finns dock en stor variation i hur mycket visionen påverkar de anställdas arbete, menar en av tjänstemännen<sup>30</sup>.

Skolan är ett av de verksamhetsområdena som samtliga respondenterna identifierar som en viktig del i visionsarbetet. De framhäver hur barn och ungdomar är framtiden och att de bär ansvar för att hållbarhetsarbetet ska leva vidare. Mycket av de som eleverna lär sig om t.ex. källsortering, kan tas med hem till föräldrarna och på så sätt förs visionsarbetet vidare in i hemmen<sup>31</sup>.

Tjänstemannen från kärnverksamheten anser visionen vara tydlig samt styrande och inte bara massa ord, utan man verkligen arbetar för att bli ledande miljökommun. Tjänstemannen betonar också hur viktigt det är att alla vet om visionen för att synliggöra den. Och att det

---

28 Intervju 2.

29 Intervju 1.

30 Intervju 2 och 4.

31 Intervju 4.

finns en stor vilja att få all kärnverksamhet involverad. Exempelvis deltog förskolor i monteringen av det pussel som ska visa hur långt man kommit med visionsarbetet<sup>32</sup>.

Samtliga respondenter ser liknande på risken att platsmarknadsföringsarbetet och visionen kan drabba kärnverksamheten, och att det måste finnas i åtanke och hanteras hela tiden. Respondenterna menar att arbetet med visionen inte ligger separat bredvid det andra utan att det ska ingå i det vanliga kärnverksamhetsarbetet.

De påpekar att visionsarbetet är i tidig fas och “inte har burit så mycket frukt ännu”<sup>33</sup>. Nu när tre år har gått från införandet börjar det bli viktigare att verkligen få in arbetet i all verksamhet och börja leverera resultat, menar politikern. Slutligen påpekar flertalet respondenter att visionen ska genomsyra all verksamhet.

## **5. Analys**

---

*I detta kapitel kopplas teorin och empirin samman till en diskussion som syftar till att nå ett svar på forskningsfrågorna som härlett ur syftet. Analyskapitlet är precis som tidigare kapitel uppdelat utifrån studiens forskningsfrågor men besvaras utifrån fallet Lerums kommun i relation till teorin.*

### **5.1 Varför platsmarknadsför sig kommuner?**

---

*I denna del av analysen kommer motiven bakom varför Lerums kommun platsmarknadsför sig ställas i relation till teorin där även Lerums motiv kategoriseras i en motivförteckning på samma sätt som i teorin.*

#### **5.1.1 En resa genom Sverige**

Sara Brorström (2008) påpekar svårigheten med att se skillnader mellan svenska kommungränser, medan kommuners hemsidor och platsmarknadsföring belyser och

---

<sup>32</sup> Intervju 1 och 4.

<sup>33</sup> Intervju 2.

framhäver stora olikheter kommuner sinsemellan. Den förtroendevalda politikern ger medhåll om att det är svårt att uppfatta skillnader mellan kommuner utanför storstäder, då kommuner ska leverera samma sorts tjänster och har alla liknande attribut<sup>34</sup>.

Att kommuner genom platsmarknadsföring ska framhäva allt en kommun har att erbjuda kan enligt Brorström (2008) leda till en otydlig kommunal identitet. En kommun vill enligt hennes rapport ofta framhäva närheten till både natur och storstad (Brorström, 2008:8). Detta är inget undantag för Lerums kommun, då kommunen i olika sammanhang förtydligar närheten till storstaden Göteborg och samtidigt säger sig vara en naturnära kommun<sup>35</sup>. Visionen om att bli Sveriges ledande miljökommun menar respondenterna också är något som kännetecknar kommunen och hoppas att visionen "starkt positionerar Lerums kommun" (Lerum Vision, 2013). Det eventuella bytet av kommunens slogan från "mer än du tror" till "Sveriges ledande miljökommun" innebär att kommunen förpackas annorlunda. Denna nya förpackning kanske kan motverka det Brorström (2008:8) menar bidrar till en otydlig identitet, där kommuner vill vara allt på samma gång. Men samtidigt finns risken att allt annat en kommun kan erbjuda lämnas ute.

Utöver visionens unika drag framhäver sig Lerums kommun på ett sätt som är brett och generellt. Det är visionen som särskiljer kommunen från andra och på hemsidan samt genom platsmarknadsföring skapas tydligare gränser som enligt Brorström (2008) inte går att se lika tydligt som om du fysiskt passerar kommungränsen. Visionen ska positionera Lerum och skapa en tydlig identitet<sup>36</sup>, vilket kan minska problemet där gränserna mellan kommunerna blir mindre synliga. Skapandet av en egen identitet blir således också ett sätt att skapa gränser mot andra (Brorström, 2008).

### **5.1.2 Konkurrens mellan platser**

Samtliga respondenter påpekar konkurrensen som påtaglig då kommuner konkurrerar om världens invånare. Något som de menar är en av anledningarna till att Lerum och kommuner platsmarknadsför sig, dock belyses det inte som grundläggande<sup>37</sup>.

---

34 Intervju 1.

35 Intervju 2 och 3.

36 Intervju 1.

37 Intervju 1,2 och 4.

Den förtroendevalda politikern påpekar hur Lerums kommun, som en kommun av 290 svenska kommuner, måste hitta ett sätt att urskilja sig från andra. Visionen var en del i att göra detta, där kommunen samtidigt vill vara med i att "rädda världen" och "motta de genererade positiva effekterna visionen skapar"<sup>38</sup>, som t.ex. ökade skatteintäkter och fler jobbmöjligheter. Melin (1997) menar att kommuner använder sig av platsmarknadsföring främst för att generera ökade skatteintäkter. Om grunden till visionen är skapad för att just öka skatteintäkter eller som en vision för att skapa ett hållbart samhälle, menar en av respondenterna är svårt att utreda, oavsett vilket så är effekterna positiva<sup>39</sup>.

Niedomysl och Jonasson (2012) förklarar både platsmarknadsföring av kommuner och städer genom den ökade konkurrensen. Grundat på att konkurrens är anledningen till att platser platsmarknadsför sig skapade de ett ramarbete med påståenden för att sätta platser i en platsmarknadsföringskontext. De kommuner som Lerum jämför sig med i intervjuerna är kommuner med nära avstånd och med liknande förutsättningar i form av kapital. "Både Partille och Alingsås har ju varit bra på att hitta sina nischer. Det är klart det är viktigt att även Lerum gör det och står ut lite från mängden"<sup>40</sup>. Detta stämmer överens med (*påstående 1*), där *platser nära varandra i "makthierarkin" är mer lika varandra i form av förutsättningar och antas därför jämföra sig med varandra, platser med lika förutsättningar blir dess största konkurrent och om avståndet mellan platserna är mindre ökar konkurrensen*. Lerum anser sig ha andra kvalitéer än staden Göteborg som befinner sig högre upp i makthierarkin i förhållande till Lerum<sup>41</sup>. Detta stödjer nästa påstående som menar att, *platser lägre ner i hierarkin kan tävla med platser högre upp i hierarkin genom att visa en bild av att de gör något som t.ex. en storstad ej kan göra (Påstående 2)* (Niedomysl & Jonasson, 2012:227f). Dessutom kan val av vision ställas mot detta påstående, då en såpass nischad vision skulle vara svår att genomföra på Sveriges näst största stad.

*Imitation av olika typer av platsmarknadsföring sker vanligen inom samma nivå (Påstående 4) och oftast med ett minimum i avstånd (Påstående 5) är ytterligare påståenden av*

---

38 Intervju 1 och 2.

39 Intervju 2.

40 Intervju 3.

41 Intervju 2.

Niedomysl & Jonasson (2012:227f) som kräver en överblick av andra kommuner med lika tydligt eller tydligare fokus på miljö än Lerum. Det tydligaste exempel på liknande miljöfokus och marknadsföringsval är Växjö kommun med visionen och kommunslogan “Europas grönaste stad” (Växjö startsida, 2013). Växjö vision är också en införd tidigare än Lerums vision, vilket kommunen borde vetat om då de påpekar att de “tittat på andra kommuner i processen”<sup>42</sup>. Växjö kommun är dock större än Lerums kommun om man ser till både area och befolkningsmängd. Befolkningskapital anses vara en faktor som avgörs i makthierarkin och även företagsklimatet borde vara en faktor som kan vägas in då företag är en annan form av kapital. Enligt Svenskt Näringslivs (2013) rankingslista över företagsklimat ligger Växjö på 16:e plats och Lerum som på 108:e plats, vilket gör att kommunerna skiljer sig i nivåer. Dock stämmer *påstående 5* bättre på relationen mellan Växjö kommun och Lerums kommun då de ligger i olika regioner av landet. I den intervjuade politikerns svar påverkas att relationen till närliggande kommuner, i och med avståndet spelar roll. “Om Partille kommun hade valt liknande fokus före oss hade vi valt något annat”<sup>43</sup>.

Niedomysl och Jonasson (2012:228) menar att *kommunerna vet om sin position och att det går att förflytta sig i hierarkin, om platser går ner i hierarkin använder de sig troligen av mer platsmarknadsföring (Påstående 6)*. Lerums företagsklimat har försämrats (Svenskt Näringsliv, 2013) och respondenterna påpekar en pågående utpendling, vilket skulle kunna förklara det ökade behovet av starkare och tydligare platsmarknadsföring som Lerum visar genom att t.ex. tillsätta en marknadsföringstjänst som enbart arbetar med marknadsföring av kommunen.

### **5.1.3. Omvärldskrav och legitimitet**

Alla svenska kommuner har krav på sig för att uppfattas som legitima, såväl organisationer som ledare menar Furusten (2007:10) måste anpassa sig till den omvärld de befinner sig. Lerums kommun påpekar inte under intervjuerna det faktum att de har lagar att följa, men ansvaret för att säkra kommande generationers framtid genom vision 2025 framhävs flera gånger av olika respondenter. Furusten (2007:76) menar att anpassning till omvärlden oftast sker omedvetet av organisationer och dess ledare. De belyser under intervjuerna i Lerum

---

42 Intervju 1.

43 Intervju 1.



framförallt det som går att koppla till de mentala och sociala kraven, kanske för att de legala är mer institutionaliserade i deras yrke. Utöver att följa dessa lagar som kommunen måste förhålla sig till, ska kommunen tillfredsställa dess invånare. Förhållningssättet Lerums kommuns ledare har till de mentala och sociala kraven, som främst utgörs av kommunens invånare synliggörs i hur de i flera processer inkluderar invånarna och ser dem som första prioritet. Att kommunen och dess ledare beslutat att kommuninvånarna ska vara en del i att ta fram visionen påvisar ledarnas vilja att söka legitimitet redan i början av processen och därigenom också leva upp till dess förväntningar lättare.

Den legitimitet som skapas ur att ta upp en vision ur ett medborgarforum kan enligt Kornberger och Clegg (2011) bidra till ökad legitimitet genom hela processen ut till dess resultat. För att kommuner ska bli accepterade och legitima måste mål och tydliga strategier formuleras. Om inte resultat syns kan det få stora konsekvenser för de ledande grupperna (Furusten 2007:76). Förändringen från en tidigare övergripande vision, Vision 2010, där samtliga kommunala områden punktades upp med specifika mål, saknade enligt respondenterna fokus därav också genomslagskraft. Den förtroendevalda politikern påpekade att "en vision som vår med tydligt fokus är lättare att styra och generera resultat"<sup>44</sup> och det kan kopplas till både omvärldens krav, som enligt Erickson och Roberts (1997) framför allt ligger på dess ledare samt ledares omedvetna anpassning till dessa krav.

Staffan Furusten (2007) menar att det inte är någon slump att det är likheter mellan vad som händer på olika platser både inom landsgränser och utanför. Det förklaras dels i globaliseringen men också genom samhällstrender som är djupt institutionaliserade och rörelser som resulterar i olika moden beroende på tidsanda. NMP-utvecklingen är en del av denna rörelse som visat sig påverka svenska kommuner och är även en del av behovet för kommuner att platsmarknadsföra sig (Furusten, 2007:59). Att kommuner nu ser det som en självklarhet att det är de själva som ska platsmarknadsföra sig kan delvis förklaras av denna rörelse. Alla respondenterna belyser ett flertal gånger att kommuner behöver urskilja sig för att inte endast vara en av alla 290 kommuner och dessutom hur visionen ska positionera Lerum.

---

44 Intervju 1.

Rörelser som påverkar organisationer resulterar i att en tidsanda skapas där det finns utrymme för olika trender. *“Organisationer kan inte stå emot vissa idéer vid en viss tid”* (Furusten, 2007:104). Valet av vision, miljö och hållbarhet kan kopplas till såväl tidsanda som mode. Miljö var enligt den förtroendevalda politikern inte det enda alternativet som kom ur medborgarforumet, där de tillsammans skulle bestämma riktning för kommunens framtid. Att ledarna i kommunen trots allt valde miljö när de själva menar på att de lika gärna kunde valt något annat, kan förklaras genom att just miljö har både rätt tidsanda och är ett mode som är svårt att argumentera emot<sup>45</sup>.

#### **5.1.4 Motivförteckning för Lerums kommun**

*Utifrån datainsamling av både intervjuer och dokumentstudie framgår en motivförteckning av varför Lerums kommun platsmarknadsför sig (utan inbördes ordning).*

1. Konkurrera med andra kommuner
6. Generera intäkter
3. Attrahera invånare
4. Attrahera företag
5. Stärka befintliga företag
6. Engagera invånare
7. Stoppa utpendlingen
8. Sticka ut/profilera sig
9. Visa vad kommunen gör
10. Omvärldskrav
11. Rörelser, moden, tidsanda

#### **5.2. Hur platsmarknadsför sig kommuner?**

---

*I denna del analyseras hur Lerum platsmarknadsför sig i relation till teorin, motivförteckning kopplat till motiv bakom valet av platsmarknadsföring och tillvägagångssätt har också skapats.*

---

45 Intervju 1.

### 5.2.1. Egen identitet

“Allt fler upptäcker fördelarna med att bo naturnära i en storstadsregion”. Lerums kommun menar att läget nära Göteborg är något som karaktäriserar kommunen (Lerum.se). Brorström (2008) hävdar att det är ett vanligt drag att bygga platsmarknadsföring kring en “lånad identitet”, som hon kallar det. Där ett av sätten att skapa en egen identitet är att sko sig på någon annans. Den närhet som Lerum har till Göteborg anses vara något positivt, därför framhävs kommunens kommunikationsmöjligheter i intervjuerna<sup>46</sup>.

Intervjuobjekten menar att, positionera sig som ledande miljökommun ska göra platsen unik och sticka ut, samtidigt som de poängterar vikten av att tillhöra regionen. Kommunen vill kunna dra nytta av det som kommer av att vara en del av regionen i form av bättre företagsklimat etc. Brorström räknar även in olika typer av rankningar och jämförelser med andra under “lånad identitet” (Brorström, 2008:9), vilket “Sveriges ledande miljökommun” ändå bygger på. Rankningar och jämförelser med andra kommuner är en stor del av hur också Lerum gör sin uppföljning.

Lerums kommun “lånar” till viss del delar av Göteborgs identitet, enligt Brorström (2008) kategorisering, för att generera de positiva aspekter det kan ge samtidigt som de försöker bygga upp något eget och unikt i regionen genom visionen. En identitet är svårt att förändra (Brorström, 2008), men genom att visionen sträcker sig längre än en mandatperiod bidrar det till att den har längre tid att förankras både internt och externt. Visionen är politisk oberoende på så sätt att alla partier har godkänt att arbeta enligt visionens riktlinjer till år 2025 och en av tjänstemännen menar att för att kunna ha en vision över ett längre tidsperspektiv är det en förutsättning att den är politiskt oberoende. Sydney agerade snarlikt i visionen 2030 “Sustainable Sydney”, där de bytte fokus från “mundane tivialites of city life” och istället målade upp en framtidsbild av staden. Lerum “lånar identitet” genom rankningar och närheten till storstaden och kan genom visionen 2025 också kategoriseras under Brorströms (2008) “något nytt” där visionen står för en framtidsplan.

---

<sup>46</sup> Intervju 1,2 och 4.

### 5.2.2. “Both a camera and an engine”

Respondenterna i Lerums kommuns betonar i samtliga intervjuer att platsmarknadsföringen är ett sätt att synliggöra de satsningar som de gör i riktlinjer med vision 2025. De platsmarknadsför sig enligt Brorström (2006) genom slogans då de i mailutskick och via hemsida frontar visionens slogan och vad de önskas vara i framtiden. Denna slogan är namnet på visionen som innehåller mängder av identitetsprojekt inom dess riktlinjer och mål. Kommunen påpekar att de vill synas, men att de framförallt vill visa vad de gör där en slogan inte är lika viktig.

Målet med Pilot Gråbo är att göra Gråbo till Sveriges första hållbara tätort. Hållbarhet ska genomsyra orten och dessutom bidra till att förbättra och förebygga det som Gråbo tidigare haft problem med menar den förtroendevalda politikern<sup>47</sup>. Gråbo är en satsning som kräver marknadsföring för att få genomslag, medan andra arbeten inte behöver marknadsföring utan istället kan användas som platsmarknadsföring. Miljödiplomeringarna är ett sådant exempel, där Lerum är en av få vars hela kommunala förvaltning är miljödiplomerad. Samtliga respondenter menar att det är satsningar och projekt som är viktiga och att platsmarknadsföringen framförallt ska användas för att belysa det.

Kornberger och Clegg (2011:156) menar att genomförandet av en strategi är en aktivitet som både får med invånarna i kommunen och formar det avsedda målet. Strategi ska också ses som en aktivitet som strävar efter att mobilisera människor, forma deras viljor och därmed legitimera beslut samt resultat. Definitionen av en strategi och det som exempelvis Sydney gör kan på flera sätt likställas med det Lerums kommun gör. Liksom Sydney skapade Lerum en vision med en övergripande framtidsbild istället för att tidigare ha platsmarknadsfört sig brett med det staden och kommunen kan erbjuda. Platsernas olika förutsättningar har ändå resulterat att på liknande sätt, genom vad Kornberger och Clegg (2011) definierar som en strategi, försökt förändra bilden genom en slogan kopplad till satsningar och projekt. Precis som Sydney använde Lerum sig utav ett medborgarforum i skapandet av visionen och därmed frångår ifrågasättanden kring legitimitet. Sydney, menar Kornberger och Clegg, är ett exempel på hur en strategi kan fungera som “both a camera and an engine”. Lerum kan vara ett exempel som i en mindre skala jämförelsevis arbetar på liknande sätt.

---

<sup>47</sup> Intervju 1.

### 5.2.3. Attrahera målgrupper

Att Lerums kommun medvetet förhåller sig olika till målgrupper synliggörs när kommunen platsmarknadsför kommunens olika attribut, både genom vad kommunen kan erbjuda generellt men också genom visionen. På Lerums kommuns hemsida är målgrupperna uppdelade, detta för att man som besökare ska kunna välja vilken målgrupp man tillhör och sedan orientera sig vidare enligt olika ändamål. Målgrupperna är indelade enligt: invånare, företag, besökare och potentiella invånare (Lerum startsida, 2012). Målgrupperna framgår att vara desamma som Kotler mfl. (1999) kategoriserade som städers och kommuner målgrupper för platsmarknadsföring redan på 1990-talet.

Man brukar kunna göra en distinkt skillnad på marknadsföring för privatpersoner och företag, menar Erickson och Roberts (1997:43). Det syns i Lerum och påpekas av intervjuobjekten, som menar att marknadsföringen framförallt skiljer sig mellan invånarna och företagen, men att de försöker förena dem i olika satsningar<sup>48</sup>. Lerum tar oftast upp invånarna som grunden i visionen, likaså platsmarknadsföringen. Intervjuobjekten framhäver också hur de vill skapa arbetsmöjligheter med en profil som de hoppas ska locka företag<sup>49</sup>. De belyser vikten av att hjälpa kommunens egna befintliga småföretag att bli mer miljömedvetna och inspirera dem på olika sätt för att de ska vara en del av visionen. Kommunens miljöpris som förenar studenter och företag ses som ett sätt att få med och engagera flera målgrupper i visionsarbetet<sup>50</sup>.

Erickson och Roberts (1997) menar att det redan i slutet på 1990-talet inte var ovanligt att städer och andra mindre regioner använde ett specifikt attribut som var representativt. Det är precis den förändring av strategiskt arbete Lerum gör, när kommunen ändrar från tidigare breda visioner till en tydlig och nischad vision som Vision 2025.

Erickson och Roberts (1997:38) tar vidare upp att det används olika platsmarknadsföringsmaterial för att nå ut till olika typer av publik, exempelvis befolkningen som redan är bundna till platsen och använder dess utbud i form av skolor och vård. Det går

---

48 Intervju 1 och 2.

49 Intervju 1,2 och 3.

50 Intervju 1 och 2.

att utläsa att kommunen på sin hemsida försöker vara tydliga med att göra information lättillgänglig genom att kategoriserar in individer i målgrupper. Beroende på vad man eftersöker förs man vidare till information om kommunen, som enligt dem är relevant till dig som målgrupp (Lerum startsida, 2012).

Lerum har, för att få hjälp och försöka hitta egna sätt att sticka ut på, skapat samarbeten med andra aktörer så som Chalmers tekniska högskola och teknikkonsultföretaget ÅF. Tjänstemannen som arbetar med visionen ser ÅF som “vansinnigt intressant att ha samarbete med för de vet hur man driver på företagen”<sup>51</sup>. Samarbeten med högskola och företag kan bidra till andra lösningar och tillvägagångssätt som skiljer sig från andra kommuners. Dessa samarbeten i Lerum kan därför motverka den trend som Erickson och Roberts (1997) påpekar, där kommuner använder sig av liknande platsmarknadsföring på samma sätt.

#### **5.2.4 Motivförteckning för visionen och tillvägagångssätt**

*Det framgår av Lerums kommun att det även finns motiv direkt kopplade till val av platsmarknadsföring och vision 2025 samt motiv bakom val av tillvägagångssätt (utan inbördes ordning).*

1. Inspirera andra kommuner
2. Inspirera invånarna
3. Samhällsansvar
4. Omvärldskrav
5. Demokrati
6. Attrahera företag
7. Attrahera invånare
8. Sticka ut/profilera sig
9. Stärka problemområden i kommunen
10. Mode och tidsanda
12. Tydligare styrning
13. Synliggöra vart pengarna tar vägen

---

51 Intervju 2.

### ***5.3. Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?***

---

*Denna del analyserar huruvida platsmarknadsföring påverkar Lerums kommun och dess kärnverksamhet i relation till problematik från tidigare forskning.*

#### **5.3.1 “Det satsas sällan på kärnverksamheten”**

De två problem som Kornberger och Clegg (2011) tar upp rörande demokrati och legitimitet kan analyseras i relation till hur Lerums kommun arbetar med sin vision. Demokratiproblemet där inte kunskapen når befolkningen och i detta fall även inte de som är anställda i kommunen, motverkar Lerums kommun genom att de anstränger sig för att visionen ska finnas med i alla verksamhetsplaner samt att de delar ut visionsuppgifter till alla sektorer<sup>52</sup>. För att arbetet ska nå ut till befolkningen identifierar de skolan som en viktig del, där elever som lär sig om miljö- och hållbarhetsarbete kan ta med detta hem till sina familjer. Lerum försöker involvera medborgarna genom att det skapats grupper där visionen och dess arbete diskuteras. Den förtroendevalda politikern påpekar hur viktigt det är att visionen uppkom ur ett medborgarforum, då det är medborgarna de företräder<sup>53</sup>. Medborgarforumet blir också en del av lösningen på demokratiproblemet då visionen byggs på folkets vilja och de blir en del av processen.

Legitimitetsproblemet belyser svårigheten att välja en lösning, genom en strategi eller vision, där de ska kunna ta tillgodose alla invånares behov (Kornberger & Clegg 2011). En nischad vision som Lerums kan tänkas vara en sådan problematisk framtidslösning, där ledare kan få problem att genom strategier kunna ta hänsyn till alla invånare.

Brorström (2008) påpekar hur det ytterst sällan fokuseras på kärnverksamheten som ett sätt att platsmarknadsföra sig. En av tjänstemännen påpekar att människor förutsätter att kommuner har bra skola, vård och omsorg varav ett tydligare och eget fokus blir viktigare<sup>54</sup>. Om detta stämmer kan det förklara varför kommuner vanligtvis inte framhäver kärnverksamheten i dess

---

52 Intervju 1 och 4.

53 Intervju 1.

54 Intervju 3.

slogans och annan platsmarknadsföring. Områden som inte rör kärnverksamheten eller kan gå under visionen, menar Kornberger och Clegg (2011) också kan ha svårigheter att få utrymme om de är oförenliga med t.ex. en ny vision. Lerums kommun har valt ett fokus på platsmarknadsföring utanför kärnverksamheten, men genom kommunens satsningar kopplade till visionen försöker de göra kärnverksamheten till en del av visionen på olika sätt. De tar t.ex. in skola och boende i visionsarbetet. Den förtroendevalda politikern belyser hur denna vision är bättre i relation till tidigare vision som faktiskt fokuserade på kärnverksamheten mer<sup>55</sup>.

Alla respondenter påpekar vikten av att få visionsarbetet att synas, för att skapa legitimitet och influera andra. Platsmarknadsföringen ska belysa det kommunen gör med visionsarbetet och de menar att det inte alls är lika viktigt med slogans eller annan ytlig platsmarknadsföring<sup>56</sup>. För att platsmarknadsföringen ska lyckas har Lerums kommun tillsatt en ny tjänst enbart för marknadsföring. Kommunen betonar att en sådan tjänst är relativt ovanlig i kommunala sammanhang<sup>57</sup>. Tjänsten var totalt avsatt till 1,1 mkr för både personalkostnader och kostnader för själva marknadsföringen. Något som en av respondenterna menade var småpengar<sup>58</sup>, men 200 000 kr av de avsatta pengarna kommer ändå från en kärnverksamhetssektor och resterande 900 000 kr från kommunens tidigare överskott som hade kunnat gå till annan verksamhet (Årsredovisning, 2011).

För kommuner är det ytterst svårt att redovisa vilka vinster och kostnader som blir och genereras av platsmarknadsföringen något som både Anholt (2010) och respondenterna påpekar. Det är svårt att redovisa vad Lerums visionen genererar om man ser till kostnaderna i relationen till vinsterna menar respondenterna. Detta poängterar Anholt (2010) är ett problem där användning av skattepengar på detta sätt bör kunna ha bevisliga effekter. Att det är ett problem är något som respondenterna dock inte håller med om, då de menar att miljön är ett samhällsansvar där kommunen är en del av det globala ansvar att säkra miljön för kommande generationer. Att det inte går att mäta vad marknadsföringen och satsningarna genererar i

---

55 Intervju 1.

56 Intervju 1,2 och 3.

57 Intervju 2 och 3.

58 Intervju 3.



form av t.ex. intäkter menar flertalet respondenter inte är av vikt, utan det viktigaste är att arbetet går i rätt inriktning, ger resultat och influerar både invånare och kommuner.

## **6. Slutsats**

---

*I detta kapitel belyses och reflekteras kontentan från föregående kapitel och är indelad på liknande vis. Det återkopplas till problembeskrivning och uppsatsens syfte för att besvara forskningsfrågorna vilket resulterar i studiens slutsats.*

### **6.1. Varför platsmarknadsför sig kommuner?**

---

Respondenterna på Lerums kommun påpekar ett flertal gånger hur invånarna är grunden för platsmarknadsföringen. Men även hur dess befolkningssammansättning är ojämn, där unga invånare ofta flyttar från kommunen vilket skapar en osäkerhet då äldre människor kostar mer än yngre. Att attrahera företag för att skapa nya arbetstillfällen och samtidigt bygga ut boendemöjligheterna, bidrar till att invånare vill bo kvar i Lerum vilket innebär mer skatteintäkter för kommunen. Att kommuninvånarna bor i kommunen men jobbar på annan ort anses inte vara ett problem, vilket kanske har sin förklaring i att skatteintäkterna fortfarande går till kommunen. Att invånare lämnar Lerum, framförallt de i arbetsförd ålder, genererar problem då sammansättningen blir osäker och kommunen förlorar intäkter i form av skatt. Denna bakgrund framgår som bakomliggande i det som framhävs som mest avgörande motiv till varför Lerum platsmarknadsför sig. Lerum vill attrahera invånare och företag som ska ge positiva effekter i form av t.ex. ökade skatteintäkter. Ytterligare grundläggande motiv som framkommer i intervjuerna med Lerums kommun är att de både vill synas och skapa en tydligare styrning. Omvärldens påverkan på kommunen framgår i intervjuerna även om det mest är omedveten anpassning av kommunen.

Att konkurrera och generera skatteintäkter är mer grundläggande behov för generell platsmarknadsföring enligt tidigare forskning, något som Lerum avviker från och hävdar inte är lika viktigt utan ses mer som effekter. Dock kan det vara för att dessa motiv redan finns någorlunda institutionaliserade som resultat av rådande marknadiseringsrörelse. Det framgår i intervjuerna att val av vision påverkar motiven till både varför och hur de gör detta.

Kommunen påpekar själva hur hållbarhet handlar om ett samhällsansvar som de är en del av, men som samtidigt kan ifrågasättas i relation till kommunens uppgifter enligt lag och kan kopplas till både tidsanda samt mode. Kommuners självstyre och Kommunallagen berättigar både att de får främja näringsliv och handha angelägenheter som rör medlemmar och område som ej ska göras av någon annan. Men att verka i denna grad, genom strategier för ett globalt samhällsansvar, kan diskuteras då det dels går utanför det geografiska området och dels hade kunnat handhas av någon annan. Platsmarknadsföring och det arbete som hör till härstammar dessutom ur yrkesuppgifter tillhörande t.ex. turism och marknadsföring vilket indikerar på att platsmarknadsföring av kommuner kan tänkas strida mot den lag som förbjuder konkurrens mellan kommuner och företag.

Motiven för Lerums platsmarknadsföring skiljer sig på vissa punkter från tidigare forskning. (*Jämför motivförteckning härlett ur teorin 2.4.4 med motivförteckningar från datainsamlingen i analysen 5.1.4 och 5.2.4*) På grund av Lerums val av vision och sättet kommunen väljer att platsmarknadsföra sig genom denna adderas ytterligare motiv som påverkar kommunen och dess framtid.

## ***6.2. Hur platsmarknadsför sig kommuner?***

---

För Lerums kommun är det enligt intervjuobjekten viktigast att platsmarknadsföringen används för att visa vad de gör, snarare än vad de vill vara. Genom medborgarforumet gör kommunen invånarna till en del av visionen och därmed en del av kommunens framtid, vilket kan öka möjligheterna att det stannar inom Lerums gränser. Kommunen betonar inte platsmarknadsföring i form av slogans och extern marknadsföring i den utsträckning tidigare forskning gör, utan betonar istället de satsningar som platsmarknadsföringen är till för att synliggöra. Detta innebär en avvikelse från tidigare forskning, vilket även den centrala roll som invånarna spelar i Lerum innebär och inte heller framhävs lika starkt i tidigare forskning. Lerum försöker lösa problemet där arbetsförda invånare lämnar kommunen genom olika satsningar och platsmarknadsföring för att komma till rätta med problemet. Att invånarna får ta del av satsningarna kommunen gör och hur de visar upp skattepengarna i relation till visionen kan kopplas både till omvärldskrav och legitimitet samt ett sätt att tillfredsställa invånarna.

Att skapa arbetstillfällen är en prioritering i Lerum där kommunen önskar att konceptet “miljökommun” ska generera jobb med hållbar profil, något som också kan tänkas locka framförallt unga arbetsförda till att stanna kvar i kommunen eller bosätta sig där. Kommunen kopplar ofta samman målgrupperna, invånare och företag, i satsningar och det framgår tydligt hur det fokuseras på dessa målgrupper i platsmarknadsföringen.

För att lyckas med platsmarknadsföringen samt få genomslag för den nya visionen att bli Sveriges ledande miljökommun har Lerum tillsatt en specifik marknadsföringstjänst, vilket är relativt ovanligt inom kommuner. Att Lerum tillsatt en tjänst för att hantera och arbeta med marknadsföringen för att bättre nå ut till målgrupper är visserligen tämligen nytt i denna kontext, men kanske är början på en ny trend? Denna nya tjänst kräver dock finansiella medel, både i personalkostnader och rena marknadsföringskostnader, finansiella medel som hade kunnat gå till kärnverksamheten. Tjänsten kan samtidigt bidra till bättre resultat och effekter än om det genomförs av tjänstemän utan de yrkesmässiga kunskaper som denne besitter.

Lerums kommun tycks täppa igen en bit av det gap som enligt tidigare forskning finns mellan bilden av kommunen och verkligheten. Detta skapas ur att städer och kommuner istället för att skapa en enhetlig bild, skapar en tematisk uppdelad bild som vill visa allt den är och vill vara. Också kommunens diskussion kring att byta kommunslogan till dess visionslogan går åt det hållet. Lerums starka koppling som finns mellan vision/slogan och satsningar, som tidigare forskning eftersökt hos kommuner och som de menar försvann i jakten på det “fulländade samhället”, är ändå något som finns närvarande i Lerums kommun.

### ***6.3. Hur påverkar platsmarknadsföring kommuner och dess kärnverksamhet?***

---

Att Lerums kommun väljer specifika målgrupper att fokusera på genererar också specifika effekter och hur de går tillväga med platsmarknadsföringen påverkar t.ex. vilka invånargrupper som kommer till kommunen. Om motiven är som i Lerum där de framförallt vill att invånare ska stanna kvar i kommunen samt att nya företag och invånare ska tillkomma, påverkar det kommunen eftersom det genererar olika effekter. Motiven och tillvägagångssätt

påverkar därför även kärnverksamheten på olika sätt och sektorerna får nya uppgifter i och med valet av vision inom miljö. Hur ledare i kommunen väljer att platsmarknadsföra kommunen påverkar kommunens framtid. Speciellt när visionen som i Lerum sträcker sig över mandatperioder och ska genomsyra all verksamhet samt prägla kommunen internt såväl som externt. Det framkommer att kommunen för att göra detta delar ut nya uppgifter relaterade till visionen till kärnverksamhetssektorer för att visionen både ska "präglade och genomsyra alla verksamhet". Det kan dock innebära att nya uppgifter ej relaterade till sektorn kan tänkas störa deras ursprungliga arbete.

Lerum använder sig av motiv och tillvägagångssätt beroende på dess förutsättningar. Kommunen är en pendelkommun, vilket gynnar ekonomin på så sätt att skatteintäkterna fortfarande tillhör kommuner. Dock är kommunen medveten om att de får en åldrande befolkning och även hur efterfrågan på samhällstjänster ökar, vilket är en utmaning för alla kommuner. De problem Lerums kommun har, där invånare i arbetsförd ålder lämnar kommunen på grund av brist på både arbetsmöjligheter och boende, är en del av hur de genom miljövisionen och satsningen på rätt målgrupper ska generera rätt effekter. Fokus på invånare, både befintliga och nya i Lerum, kommer öka skatteintäkterna vilket också kräver fokus på företag (som innebär ökade arbetstillfällen och boendemöjligheter) för att kunna attrahera nya invånare och stärka kommunens tillväxt. Vad platsmarknadsföringen genererar för effekter i Lerum tar också kärnverksamheten del av i form av vad t.ex. ökande intäkter kan ge eller en tillökning av en specifik målgrupp, men kärnverksamheten tar också del av de effekter som finns i form av utmaningar.

Att Lerum gör visionen till ett annat sätt att arbeta i verksamheten och inte ska ersätta något gör att de undgår en viss problematik om eventuell negativ påverkan på övrig kärnverksamhet. Men oavsett om de frångår en viss problematik undgår de inte att pengar avsatta för marknadsföring antingen är tagna från eller hade kunnat gå till annan verksamhet, vilket båda stämmer in på fallet Lerum.

Det vi ser när kommunen på hemsidor och genom slogans går från Lerums kommun till "Lerums kommun- mer än du tror" med en ny framstående miljövision att bli Sveriges

ledande miljökommun och olika projekt kopplade därtill är att Lerum vill vara något mer genom verktyget platsmarknadsföring. Studien besvarar varför och hur kommunen platsmarknadsför sig samt hur detta påverkar kommunen ur flera aspekter. Påverkan är både ekonomisk och organisatoriskt, positiv och negativt i Lerums kommun. Det framgår att platsmarknadsföringens roll i kommuner går att diskutera ur flera hänseenden i relation till både lagar och kommuners ursprungliga uppgifter.

## 7. Källförteckning

---

### 7.1 Litteratur

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

Brorström, Sara (2010). *Kommunala satsningar av betydelse- en fråga om identitet, förnuft och tillfällighet*. Göteborg: Litorapid Media AB.

Brorström, Sara (2008). *Något gammalt, något nytt, något lånat, något blått: perspektiv på kommuner och identitet*. KFi-rapport/ Kommunforskning i Västsverige, ISSN 1101-7155.

Bryman, Alan (2012). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Erickson, B. & Roberts, M. (1997). *Marketing Local Identity*. Journal of Urban Design. Vol. 2, Nr. 1, ss. 35-59.

Furusten, Staffan (2007). *Den Institutionella omvärlden*. Malmö: Liber AB.

Hanna, S. och Rowley, J. (2008). *An analysis of terminology use in place branding*. Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 4 Nr. 1, ss. 61-75.

Kornberger, M. och Clegg, S. (2011). *Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030*. Strategic Organization, Vol. 9, Nr. 2, 5.2011, ss. 136-162.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D (1999). *Marketing Places Europe: attracting investments, industries, residents and visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London: Pearson Education Ltd.

Lantto, Johan (2001). *NPM-reformerna och demokratin*. Kommunal ekonomi och politik. Vol. 5, Nr 3, ss. 29-43.

Magnusson, Anette (2010). *Konkurrensverket struntar i ny lag*. Svenska dagbladet. 22 September.

[Elektronisk]<http://mobil.svd.se/c.jsp;jsessionid=B89B12B5B3DA092F399740CEE302ACB5.aldo4?cid=25967591&rssId=&item=http%3a%2f%2fwww.svd.se%2f%3fservice%3dmobile%26amp%3barticleId%3d5375019%26amp%3bnew%3dtrue> (Hämtad 2013-05-06)

Melin, Frans (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: Om konsten att bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press.

Niedomyśl, Thomas & Jonasson, Mikael (2012). *Towards a theory of place marketing.*, Journal of Place Management and Development. Vol. 5 nr 3, ss. 223 - 230.

Walsh, Kieron. (1994). *Marketing and Public Sector Management*. European Journal of Marketing. Vol. 28, Nr 3, ss. 63 - 71.

Ward, Stephen V. (1998). *Selling Places – The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850 - 2000*. London: E &FN Spon.

## **7.2 Webbssidor**

Finansdepartementet (2010). *Kommuners och landstings uppgifter*.

<http://www.regeringen.se/sb/d/1906/a/152464> (Hämtad 2013-04-13).

Kommunslogans (2012). <http://klav.se/allakommunslogans.html> (Hämtad 2013-05-03).

Lerums kommun (2013). *Flytta hit*. <http://www.lerum.se/Kommun-och-politik/Flytta-hit/> (Hämtad 2013-05-7).

Lerums kommun (2012). *Kommunfakta*. <http://www.lerum.se/Kommun-och-politik/Kommunfakta/> (Hämtad 2013-05-03).

Lerums kommun (2013). *Näringsliv och arbete*. <http://www.lerum.se/Naringsliv-och-arbete/> (Hämtad 2013-05-7).

Lerums kommun (2012). *Startsida*. <http://lerum.se/sv/?startpage=yes> (Hämtad 2013-05-10).

Lerums kommun (2013). *Vision 2025*. <http://www.lerum.se/Vision2025/> (Hämtad 2013-05-7).

SKL (Sveriges kommuner och landsting) (2012). *Kommunal självstyrelse*. [http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demokrati/kommunal-sjalvstyrelse](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demokrati/kommunal-sjalvstyrelse) (Hämtad 2013-04-15).

Svenskt Näringsliv (2013). *Lokalt företagsklimat 2013*. [http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00037/F\\_retagsklimat\\_2013\\_\\_37078a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00037/F_retagsklimat_2013__37078a.pdf) (Hämtad 2013-05-01).

Växjö kommun (2013). *Startsida*. <http://www.vaxjo.se/> (Hämtad 2013-04-25).

### **7.3 Årsredovisningar**

Lerum (2011). Årsredovisning för Lerums kommun 2010.

### **7.4 Lagar**

SFS 1991:900. *Kommunallag*. Stockholm: Finansdepartementet.

SFS 1974:152. *Regeringsformen*. Stockholm: Justitiedepartementet.



## 7.5 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes anonymt och nedan presenteras bara titlarna på respektive intervjuobjekt. Vid mer information om intervjuerna kontakta författaren.

Förtroendevald politiker (Genomförd 2013-05-07): Intervju 1

Tjänsteman med arbete knutet till visionen (Genomförd 2013-04-25) : Intervju 2

Tjänsteman med arbete knutet till marknadsföring (Genomförd 2013-05-07): Intervju 3

Tjänsteman i sektor knuten till kärnverksamheten (Genomförd 2013-04-29): Intervju 4

## 8. Bilagor

---

### 8.1 Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter som skriver kandidatuppsats i offentlig förvaltning på Göteborgs universitet. Uppsatsen studerar ämnet platsmarknadsföring som allt mer syns i offentlig förvaltning och vi kommer att genomföra en fallstudie för att besvara vårt syfte som berör frågorna, om hur och varför en kommun platsmarknadsför sig samt vilken påverkan detta har på kommunen. Som fallkommun har vi valt Lerums kommun då er nya vision 2025 där ni strävar efter att bli Sveriges ledande miljökommun är både omfattande och aktiv samt används för att platsmarknadsföra kommunen. Vi gör en fallstudie på Lerums kommun, då vi ser er vision inte bara som en vision utan som ett sätt att platsmarknadsföra kommunen.

Vi behöver därför kontakta personer på kommunen som varit delaktiga i platsmarknadsföringsarbetet i både varför, hur och påverkan. Vi hoppas att du kan och vill ställa upp på en intervju inom de närmsta veckorna och vi kan helt anpassa oss efter er. Ni kommer att få en mail med teman intervjuerna kommer att beröra för att bättre veta vad det kommer att handla om.

Vi hoppas också kunna spela in intervjuerna med ert samtycke? Ni som intervjupersoner kommer dessutom att vara anonyma då enbart er position i kommunen kommer att användas i uppsatsen.

Vi hoppas ni vill hjälpa oss med vår kandidatuppsats genom att ställa upp på en intervju på ca 30-40 minuter. Ni kan nå oss via mail eller telefon om ni har ytterligare frågor.

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning,  
Emelie Sjögren och Olivia Stenfeldt  
Göteborgs universitet

## **8.2. Intervjuguide**

Förtydligande av uppsatsens syfte samt begrepp för respondenten:

*Vi studerar i vår uppsats hur och varför kommuner i Sverige platsmarknadsför sig. Vi vill först och främst förklara begreppet, Platsmarknadsföring: en medveten handling att marknadsföra genom utvalda bilder vad en geografiska plats är för att nå målgrupper. Kan dels synliggöras genom slogans, visioner eller varumärken i kommuner för att fånga vad kommunen är och vill vara. Kan också ges uttryck genom fysiska identitetsprojekt som byggnader och evenemang.*

*Vi gör en fallstudie på Lerums kommun, då vi ser er vision inte bara som en vision utan som ett sätt att platsmarknadsföra kommunen.*

Inledande frågor:

Vad är din position i kommunen?

Vad är din position i relation till visionen?

Lerum i allmänhet som kommun:

- Hur hade du sammanfattat Lerums kommun?

- Vilka är Lerums främsta egenskaper och förutsättningar?
- Vilka anser du vara Lerums största utmaningar?
- Vilka målgrupper vill Lerum locka till kommunen?

### **Varförperspektiv:**

- Om vi bortser från Lerum, varför tror du det finns ett behov för kommuner att platsmarknadsföra sig?
- Varför platsmarknadsför Lerums kommun sig? Varför och hur uppkom visionen i Lerum?
- Varför blev det just ett miljöfokus?
- Har Lerum andra egenskaper eller förutsättningar som ni hade kunnat välja lägga fokus vid?
- Är det viktigt för Lerum att särskilja sig ifrån andra kommuner och är det något som ni tänker på i er platsmarknadsföring?
- Är det några speciella kommuner som ni känner mest behov att särskilja er ifrån?
- Hur förhåller ni er till andra kommuner och deras varumärken och satsningar, som också fokuserar på miljö? exempelvis är "Växjö- Europas grönaste stad".
- Finns det koppling mellan vision 2025 och Lerums slogan "Mer än du tror"?

### **Hurperspektiv:**

- Hur uppkom visionen och iden (just miljö)?
- Hur arbetar ni med platsmarknadsföringen kopplad till vision 2025?
- Hur mycket fokus får visionen i kommunens totala platsmarknadsföringsarbete? Har ni något annat som tar mycket plats?
- Vad är viktigast: fysisk marknadsföring genom evenemang och byggnader eller genom t.ex. slogans?
- Finns det mer specifika målgrupper man försöker locka till kommunen genom visionen och satsningarna som görs?
- Hur viktigt är det för kommunen att ni lyckas med visionen?
- Ekonomiskt- Vad innebär visionen som satsning för kommunen?
- Mäter ni om det är en lyckad satsning eller inte? (kostnad i relation till vinster)
- Hur har era prioriteringar förändrats i kommunen och med visionen?
- Hur påverkas den kommunala kärnverksamheten av visionen i praktiken?

### **Inriktning: Kärnverksamheten**

- Hur väl känner du till visionen?
- Tycker du att det viktigt att kommunen platsmarknadsför sig ?
- Hur är visionen en del av kärnverksamheten?
- Har det skett en förändring sedan visionen infördes? (Ex: ekonomiskt, resurser)
- Hur påverkas sektorn lärande av visionen?
- Hur påverkas du i ditt dagliga jobb av visionen?
- Känner man av platsmarknadsföringen generellt i kommunen?
- Har du någon uppfattning hur påverkas kärnverksamheten generellt av en sådan satsning ? (ekonomiskt, resurshantering)
- Vad innebär det för dig och din sektor att ni är miljödiplomerade?
- Ser du visionen som en positiv eller negativ satsning i relation till kärnverksamheten?
- Är det viktigt att visionen är en del av kärnverksamheten och att ni som tjänstemän accepterar och legitimerar den?

### **Inriktning: Förtroendevald politiker**

- Hur hade du sammanfattat Lerums kommun som anställd på kommunen?
- Varför tror du det finns ett behov för kommuner att platsmarknadsföra sig?
- Varför platsmarknadsför Lerums kommun sig?
- Varför och hur uppkom visionen i Lerum?

### **Inriktning: Marknadsföringsansvarig**

- Hur hade du sammanfattat Lerums kommun som anställd på kommunen?
- Varför tror du det finns ett behov för kommuner att platsmarknadsföra sig?
- Varför platsmarknadsför Lerums kommun sig?
- Kommunen har valt att ändra från att ge ut en mer generell bild av kommunen till att fokusera den på en genomgripande vision om att bli ledande miljökommun? Bra eller dåligt?
- Är det viktigt för Lerum att särskilja sig ifrån andra kommuner och är det något som ni tänker på i er platsmarknadsföring?
- Är det några speciella kommuner som ni känner mest behov att särskilja er ifrån?
- Hur förhåller ni er till andra kommuner och deras varumärken och satsningar, som också fokuserar på miljö? exempelvis är "Växjö- Europas grönaste stad".

- Finns det koppling mellan vision 2025 och Lerums slogan "Mer än du tror"?
- Hur arbetar ni med platsmarknadsföringen kopplad till vision 2025?
- Bra att fokusera på t.ex. miljö hellre än en generell bild av allt kommunen kan erbjuda?
- Hur arbetar ni med platsmarknadsföringen kopplad till vision 2025?
- Skulle du säga att det finns trender över vad man fokuserar på när man arbetar med platsmarknadsföring?
- Vad är viktigast i ditt arbete i att förmedla vad Lerum är eller vill vara?
- Hur mycket fokus får visionen i kommunens totala platsmarknadsföringsarbete? Har ni något annat som tar mycket plats?
- Vad är viktigast: fysiskt marknadsföring genom evenemang och byggnader eller genom t.ex. slogans?
- Finns det mer specifika målgrupper man försöker locka till kommunen genom visionen och satsningarna som görs?
- Har ni olika fokus i platsmarknadsföringen med visionen för att locka olika målgrupper, så som investeringar, företag och turister samt kommunens befintliga invånare?
- Hur viktigt är det för kommunen att ni lyckas med visionen?

### **8.3. Intervjuteman**

#### **Till förtroendevald politiker:**

- Varför platsmarknadsför ni er?
- Varför visionen?
- Hur uppkom vision 2025?
- Varför satsar ni på det visionen innebär och inte något annat?
- Relationer till andra kommuner.
- Relation till "Lerum- Mer än du tror".
- Hur arbetar ni med visionen utifrån ett platsmarknadsföringsperspektiv?
- Hur stor plats tar visionen i kommunen?
- Hur påverkar den kärnverksamheten?

#### **Till tjänsteman:**

- Om visionen och platsmarknadsföring.
- Hur påverkas du och ditt arbete av visionen och vad det innebär?

- Förändringar pga. visionen.
- Prioriteringar, mål och budget.
- Lerums kommun - miljödiplomerad förvaltning.