

Kommune-branding: Fra markedsføring til involverende kommunikation

Af direktør og rådgiver Lars Sandstrøm, Corporate Relations

De danske kommuner bruger mange ressourcer på branding og markedsføring. Målet er at tiltrække bosættere, virksomheder eller turister, udvikle erhverv og iværksætteri, eller at skabe identitet og engagement blandt byens borgere. Men kommune-branding møder mange udfordringer, og potentialet i kommunen bliver ikke altid forløst gennem en effektiv og meningsskabende branding. Der er behov for nye metoder, og en mere helhedsorienteret og involverende tilgang til kommune-branding.

I en turistbrochure for Aarhus fra 1938 anvender den lokale turistforening første gang sloganet ”smilets by”, og selv om dette formelt blev afskaffet 10 år senere, så klister det stadig til Aarhus som by og kommune. Aarhusianerne var dog ikke de første til at opdage mulighederne i branding. Allerede i 1932 lancerede man i Randers sloganet ”Randers – hvor Søvejen møder 13 Landeveje”, ligesom København i samme periode lancerede ”Nordens Paris” – et kaldenavn, som bl.a. Aalborg og norske Tromsø også har benyttet sig af. Siden har mange danske byer og kommuner lanceret branding-kampagner; typisk målrettet potentielle turister og bosættere, og typisk med udgangspunkt i et politisk valgt slogan til at markere byens eller kommunens (nye) profil.

Selv om branding af kommuner, byer og steder derfor ikke er noget nyt fænomen, så er mængden af og ressourcerne anvendt på kommunale branding-indsatser alligevel vokset markant siden kommunesammenlægningerne i 2007. Mange kommuner har endda været igennem flere kampagner (og slogans) i de seneste godt 10 år.

Fra nationsbranding til attraktions-branding

Kommune-branding er bare et af mange begreber inden for den kategori, der samlet kan defineres som destinations-branding, som typisk anvendes for en stedbemt, turismefokuseret branding eller place branding, som er det mere rummelige begreb med et bredere interessentfokus. Place branding kan opdeles i en række underkategorier, der modsvarer størrelsen på det sted, der skal brandes:

- 1) Nationsbranding dyrkes af de lande, der ønsker at højne det overordnede omdømme eller at tiltrække turister. Eksempelvis forsøgte Rusland i forbindelse med VM i fodbold 2018 at markedsføre landet som en effektiv, velfungerende, velhavende og tryk nation.
- 2) Regionsbranding foretages af de regioner, der inden for et særligt tema, kan se en fordel i at markere sin position over for specifikke målgrupper. Kongernes Nordsjælland, der et tværgående regionalt samarbejde mellem kommuner og turismeorganisationer, er et eksempel på det.

- 3) Kommune-branding varetages af en kommune – og de større og mindre byer og landområder, som en kommune typisk består af. Indsatsen er i reglen styret fra rådhuset, men ofte inddrages kommunens institutioner, partnere, virksomheder og borgere i kommune-branding. De fleste danske kommuner udøver en eller anden form for kommune-branding.
- 4) City branding – eller bare bybranding – omhandler byers branding. Ofte er der fokus på at tiltrække bosættere eller turister, men i mange tilfælde kan det også handle om at markedsføre uddannelsesmulighederne eller at tiltrække virksomheder. Aarhus markedsførte sig for et par år siden under sloganet "Aarhus for Progress" for netop at tiltrække internationale virksomheder til byen.
- 5) Attraktions-branding varetages af de enkelte attraktioner/steder/begivenheder/seværdigheder, og handler i langt de fleste tilfælde om at tiltrække besøgende – turister, skoleklasser, pensionister, medlemmer eller lignende. Attraktions-branding kan handle om alt fra at brande et område, fx Amager Fælled, over en begivenhed, fx loppemarked på Islands Brygge, til et museum, fx Den Blå Planet.

De fem kategorier overlapper i mange tilfælde, både økonomisk, organisatorisk og markedsføringsmæssigt. Et aktuelt eksempel på det, er foreningen Partnerskab for Vestkystturisme, der er et samarbejde mellem 11 vestkystkommuner, Dansk Kyst- og Naturturisme, 3 regioner samt en række turistaktører langs vestkysten. Samtidig har samarbejdet både et fokus på at tiltrække danske og udenlandske turister samt på at skabe politisk opbakning til vækst og udstykning af nye byggegrunde. Der er selvsagt mange ønsker og interesser på spil i dette samarbejde.

Mål og målgrupper

Inden for kommune-branding er der en række fællestræk for mål og målgrupper. Typisk har kommunerne følgende fokus:

At tiltrække bosættere

En stor del af de danske kommuners branding-indsats har fokus på at tiltrække nye borgere. Det sker i en tid, hvor befolkningen på den ene side søger fra landområderne mod de større byer, og den danske regering på den anden side lancerer planer for udflytning af statslige arbejdspladser fra København. Kommunerne er her på banen for at sikre en befolkningsvækst og et skattegrundlag, der giver grobund for at udbygge infrastruktur, erhverv, kultur, skoler, borgerservice og meget mere.

Det er ikke sjældent, at målgruppen for kommuners bosætningskampagner er børnefamilier, da det netop er denne målgruppe, der kan bidrage positivt til kommunens ønskede demografiske sammensætning.

At tiltrække virksomheder

Det går hånd i hånd med bosætningen, at virksomheder også ønsker at placere sig i kommunen. Meget kommune-branding har derfor et naturligt fokus på erhvervsudvikling, ledige erhvervsbyggegrunde, partnerskaber, innovation og iværksætteri samt øvrige muligheder og service for virksomheder. Kommunen skal her vise, at det er en erhvervs kommune, der ønsker at skabe attraktive forhold til at etablere og drive virksomhed. Og er der virksomheder og arbejdspladser i kommunen, så vil potentielle bosættere også have lettere ved at beslutte sig for at flytte til kommunen.

At tiltrække turister

Turisme-markedsføring er naturligt lagt i hænderne på de formelle turistaktører, herunder destinations-organisationerne under VisitDenmark. Meget kommune-branding har imidlertid også turisme som et væsentligt fokuspunkt. Her handler det om at definere, hvad der er værd at rejse til kommunen for i kortere eller længere tid. Også her er opgaven at markedsføre *seværdigheder*, der ikke kan fås på samme måde eller i samme mængder i andre kommuner eller landsdele. Er det naturen, der er tiltrækkende, de mageløse museer, musik- og kulturlivet, de enestående råvarer, de imødekommende borgere eller noget helt sjette? Og kan turisternes, virksomheders og bosætteres ønsker forenes?

At inddrage og engagere borgere

Mange kommuner har også et internt fokus i deres brandingindsats. Frem for at markedsføre de attraktive muligheder til en ekstern målgruppe, handler det her om at inddrage og engagere borgerne i en samskabelse af fortællingen om kommunens fortræffeligheder. Her handler det om at forankre den kommunale fortælling hos institutioner, virksomheder, uddannelsessteder og borgere i kommunen. Disse kan således fungere som *brandambassadører* for det kommunale brand.

I praksis kan denne borgerinddragelse tage mange former, og ofte er det ikke indsatsen, som eksplicit er defineret som branding. Det kan være borgerhøringer, idekonkurrencer, offentligt-privat samarbejde, fælles markedsføring, events for den gode sag, dialog på sociale medier, debatfora, workshops og meget mere.

At forbedre kommunens generelle omdømme

I de fleste kommuner er målet for branding også at øge kommunens generelle omdømme. Et godt omdømme med en veldefineret identitet gør al kommunikation og markedsføring meget lettere. Så kan kommunen bygge videre på en allerede opnået position og målgruppen vil nemmere acceptere budskaber, der ligger i forlængelse af den fortælling, de allerede kender og anerkender.

I praksis vil der typisk være flere mål og målgrupper i spil i kommunernes branding. Det bidrager imidlertid til en både organisatorisk og ressourcemæssig kamp om budskaber og medier, og gør at kommunikationen med målgrupperne ofte bliver noget mudret og abstrakt, da man forsøger at ramme flere på én gang. I disse kommuner vil det desuden være svært at fastlægge kommunens DNA og kernefortælling, da der skal tages højde for flere forskellige budskaber og målgrupper. Kommunens position bliver uskarpt, og evner ikke at differentiere sig fra konkurrerende kommuner.

Positionering og differentiering

Som for al anden branding er positionering og differentiering centrale begreber. Positionering handler om at skabe en klar forventning og følelse hos modtageren af et signal eller budskab fra kommunen. Budskabet skal tale til både hjerne og hjerte; være både rationelt og emotionelt – og så skal det helst placere sig på en position, der ikke er "overbefolket" i forvejen.

Det er her differentieringen kommer ind. For at kunne adskille sig fra andre budskaber og kommuner med samme udgangspunkt er det således væsentligt, at kommunens brand differentierer sig. Det er dog ingen let opgave. For et brand skabes ikke blot af æstetik og markedsføring. Det skal også afspejle det politisk-økonomiske fokus i kommunen, de kommunale indsatsen, kulturen og livsstilen i

befolkningen og det aktuelle billede af kommunens byer og landområder, infrastruktur, demografi og erhvervs sammensætning. Brandpositionen skal først og fremmest være meningsskabende. Og opgaven med at skabe en entydig og differentieret position handler dermed også om at udvikle en organisation og en kultur, der trækker i samme retning. Det handler om inden for kommunens grænser at demonstrere og arbejde for sammenhængskraft i brandet, såvel indadtil som udadtil.

Det kommunale landskab giver i dag mange eksempler på mere eller mindre gode forsøg på at skabe en stærk og entydig position. En position, der i mange tilfælde er køgt ned til et kort slogan, som fungerer som fællesnævner for den ønskede brandposition.

Blandt de i udgangspunktet noget abstrakte slogans er fx *her er alle muligheder åbne* (Herning Kommune), *Alle Tiders Roskilde* (Roskilde Kommune) *det er da ret OK* (Odder Kommune), *vilje til vækst* (Assens Kommune), *Vejle med vilje* (Vejle Kommune) og *Glæd dig* (Viborg Kommune). Nogle slogans har fokus på borgerinddragelse: *Lyst til at gøre en forskel* (Vesthimmerlands Kommune), *vi gør det sammen* (Syddjurs Kommune), *sammen skaber vi det bedste sted at bo* (Faaborg-Midtfyn Kommune). Andre har fokus på klima og sundhed: *Den økologiske kommune* (Lejre Kommune), *den grønne vækstkommune* (Middelfart Kommune) og *et sundt liv i en sund kommune* (Rebild Kommune). Og endelig er naturen et populært tema: *Landet mellem hav og fjord* (Jammerbugt Kommune), *ud til vandet, midt i landet* (Kalundborg Kommune), *bakker og bølgers land* (Lemvig Kommune), *vi i naturen* (Varde Kommune), *følg din natur* (Thisted Kommune) og *naturens rige* (Ringkøbing-Skjern Kommune). For bare at nævne nogle få eksempler fra de senere års kommunebranding.

De største udfordringer for disse slogans og forsøg på positionering er selv sagt, at de ikke differentierer sig i tilstrækkelig grad fra andre. Derimod lægger de sig i en pulje af slogans, hvor en række andre kommuner i forvejen kæmper om opmærksomhed. En række kommuner har imidlertid valgt en skarpere og mere unik position. Her er prioriteret og afgrænset, og positionen – udtrykt gennem et slogan – er mere entydig.

Eksempler på det er *Børnenes Hovedstad* (Billund Kommune), *vi designer livet* (Kolding Kommune), *at lege er at leve* (Odense Kommunes tidligere slogan – nu hedder det ”mod på fremtiden”), *viden og kreativitet* (Sønderborg Kommune) og *dråber af kultur i alt* (Holstebro Kommune). Om end flere af disse slogans også åbner for fortolkning, så giver de også et løfte om et udviklingsmæssigt fokus og en forventning om, at særlige målgrupper bliver prioriteret.

Branding er ikke kun markedsføring

Positionering og branding er dog meget mere end et slogan. Ja, branding er meget mere end fortællinger, æstetik og markedsføring. Branding er kultur og grundlæggende værdier, det vi arbejder for, og det vi kommunikerer, at vi står og arbejder for. Kommunebranding handler om at skabe balance mellem de politiske og kommunale visioner og politikker, kultur og livsstil i en kommune (både på rådhuset og blandt borgerne) og det image, som kommunen har hos potentielle bosættere, turister, virksomhedsejere og kommunens egne borgere.

Det betyder også, at der kan være mange interessenter og hensyn at tage højde for, når en position skal fastlægges og et slogan formuleres. Interessenter og hensyn som desuden kan skifte over tid. Netop de politiske og forvaltningsmæssige holdninger

.....

og hensyn kan være med til at spænde ben for udviklingen af en skarp og differentieret position. Nogle synes det er naturen, der helt unik i kommunen, andre at det er den service kommunen yder, der er central, og andre igen, at kulturlivet bør fremhæves.

En anden diskussion kan være spørgsmålet om, hvorvidt brandpositionen skal fokusere på grundlæggende (historiske og autentiske) værdier og på at bevare status quo eller om den skal bidrage til nytænkning og udvikling ved at inkludere en ambition, som kommunen ønsker at arbejde henimod. Når Langeland kommune siger *Vores ø*, så indiker det en nostalgisk og værnende tilgang til branding, mens *den grønne vækstkommune* (Middelfart) og *den økologiske kommune* (Lejre) indikerer et mål og en ambition om, at bæredygtig energi, effektive klimaløsninger samt økologiske produktionsmetoder og fødevarer er og fortsat skal være et udviklingsmæssigt fokus i de kommuner.

Her melder sig imidlertid en anden problematik. For branding er en langsigtet opgave, men mål og ambitioner har det med at ændre sig over tid – pga. nye politiske vinde, konjunkturer og trends. Det kan virke som en stærk og prioriteret brandposition at sige *mere service, mindre myndighed* sådan som Slagelse kommune gjorde det i en periode, mens hvis økonomien bliver presset i kommunen og byrådet bliver mindre liberalt, så kan det give svære betingelser for det løfte, der ligger i et sådant slogan.

Branding-kampagner med forankring

Kommunerne konkurrerer om at tiltrække bosættere, virksomheder og turister. Her er brandingkampagnen et yndet middel til i en periode at skabe et særligt fokus på fordelene ved at besøge, drive virksomhed eller bo i kommunen.

Der er mange udfordringer ved kommunale branding-kampagner. Først og fremmest er det vigtigt, at kampagneindsatsen ikke bliver en løsrevet markedsføringsaktivitet uden inddragelse af kommunale aktører og uden forankring blandt borgere og andre interessenter i kommunen. Skal kampagnens kommunikation og budskaber nå ud til målgruppen på en troværdig måde, så skal de interessenter, der har den naturlige kontakt til målgrupperne, inddrages og klædes på til at kunne varetage kontakten. Det kan fx være turisme-organisationer, ejendomsmæglere, kulturinstitutioner, skoler, virksomheder og erhvervsrådgivere, der kan spille en rolle i den samlede branding.

Derudover kan det være effektivt at inddrage og interagere med borgerne i branding-kampagnen. På den måde bliver borgere aktive deltagere i kampagnen, medskabere og medfortællere, frem for blot at være passive modtagere af en kommunal afsenders kommunikation.

Der er flere måder at gribe det an. Det kan være en event, hvor borgere gennem leg og kreativ udvikling inviteres til at udvikle forslag til udsmykning af byrummet. Det kan være gennem en fotokonkurrence, hvor borgere inviteres til at tage et foto, der kendetegner kommunens DNA. Det kan være en idekonkurrence, hvor gymnasie- og erhvervsskoleelever dystes i at skabe innovative prototyper på, hvordan fremtidens undervisning og klasselokaler skal se ud i kommunen for at skabe nye kreative og effektive læringsrum. Og der kan være en fælles udvikling af fortællinger om kommunen via upload af videos til en dedikeret Youtube-kanal. Kun fantasien sætter grænser.

Væsentligst er dog, at branding ikke bliver opfattet som en politisk og kommunal indsats med en formel, styret kommunikation, der er langt væk fra den hverdag og virkelighed målgrupperne kender. Målet er, at kommunen bliver betragtet som en del af et fællesskab med en identitet, der matcher borgerne og øvrige målgrupper. Faren ved kampagner er, at kommunen - og ikke mindst den kommunale ledelse - bliver betragtet som en sælger af budskaber og produkter, frem for at fremstå som en part, der arbejder for samme mål og interesser som målgrupperne.

Det involverende kommune-brand

Ikke mindst som en modreaktion på den kortsigtede og kampagneorienterede brandkommunikation er der i de seneste 10-15 år fremvokset en tendens, som kan kaldes for *involverende kommune-branding*. Denne tendens understøttes bl.a. af co-creation bølgen, open source filosofien, væksten af sociale medier samt open government politikker og tiltag, der alle fordrer en demokratisering af systemer og beslutningsprocesser i både private og offentlige virksomheder. Derudover understøttes involverende kommune-branding af en generel tendens til, at flere og flere arbejder og organiserer sig i fleksible netværk og communities på tværs af organisations- og kommunegrænser.

Involverende kommune-branding er samtidig en multifacetteret disciplin med mange andre metoder i værktøjskassen end kommunikation og markedsføring. Med det formål at skabe sammenhæng, integration og ægte transformation kan der typisk også være fokus på arkitektur og byrumsudvikling, design, bæredygtighed, miljø, kultur, natur, borgerservice, sociale relationer, medbestemmelse, teknologi, iværksætter, uddannelse, sundhed og mange andre emner og discipliner, der tilsammen bidrager til forståelsen og forventningerne til det involverende kommune-brand.

Med dette helhedssyn på kommune-branding giver det næsten også sig selv, at der er mange interessenter involveret i processen med såvel at udvikle brandet, som i processen med at kommunikere og leve brandet. Inden for de kommunale rammer er det vigtigt, at flere forvaltninger og kompetencer bliver involveret. Ansvarlige for større kulturinstitutioner, handelsstandsforening, turistaktører, skoler og lign. bør inviteres til at deltage i brandudviklingen. Og endelig er det vigtigt, at borgere – nuværende som potentielle – bliver involveret.

I praksis er denne involvering dog ikke nogen enkel opgave. Derimod vil det være meget komplekst og udfordrende at få organisationer og mennesker med forskellige interesser og følelser til at mødes om fælles mål og midler for brandudvikling. Ikke mindst når det handler om at involvere borgere kan det være en vanskelig opgave at gribe an. Mulighederne for kommunikation og involvering af borgere er defineret via nedenstående figur.

Figur: Borger-involverings-modellen.



Ad. niveau 1: Når en kommune anvender *manipulation* som branding-metode, så forsøger den bevidst på at overbevise sine målgrupper om, at kommunen indeholder nogle særligt gunstige og attraktive muligheder og fordele. Den overdriver, udelukker fakta, og spiller på følelser samt anvender magt og identitet i en forførende mixture. Transparens og åbenhed er en by i Rusland. Det handler om at sælge kommunen bedst muligt og til højest bydende.

Ad. niveau 2: Når en kommune anvender *information* er det typisk ud fra en filosofi om, at borgere og andre interessenter bør informeres om, hvad kommunalpolitikkerne træffer af beslutninger og hvilke projekter og tiltag kommunen arbejder med. Den afsenderorienterede formidling er i højsædet, og transparens og åbenhed opnås ved at lægge fakta på bordet og ved at give interessenterne adgang til data gennem analyser og dokumentation for beslutninger og resultater.

Ad. niveau 3: Når en kommune anvender *konsultation* ønsker den at høre og teste udvalgte interessenters ideer og holdninger til bestemte udfordringer og projekter. Det kan ske gennem idestorme, borgerhøringer, surveys, quick polls, konkurrencer mv. Målet er at få input til beslutnings- og kommunikationsprocesser, så disse kan finde sted på et mere sikkert grundlag. Muligheder og meninger skal så at sige lakmestestes på virkeligheden inden de lanceres for offentligheden.

Ad. niveau 4: Når en kommune indgår i ligeværdige *partnerskaber* med interessenter for at løse en udfordring eller deltage i projekt, så skifter afsenderrollen. Nu er der ikke en naturlig afsender af kommunikation. Derimod kan flere partnere have en kommunikationsrolle, udadtil som indadtil. Partnerskaber kan finde sted under formelle ramme som fx et OPP eller joint venture, men det kan også være et mere uformelt ad hoc partnerskab båret af et community og fælles udvikling (co-creation) og kommunikation i et projektrum, på et socialt medie eller lign.

Ad. niveau 5: Under *borgerinitiativer* spiller kommunen en reaktiv rolle. Her er det borgerne (eller fx NGO'ere, virksomhedsledere eller iværksættere), der tager initiativ til et projekt i kommunen. Det kan fx være, fordi borgerne har opdaget eller oplever nogle kommunale forhold, der med et borgerdrevet projekt kan forbedres.

Det kan være nogle borgere har fundet en måde at minimere affald i parkerne, en måde at øge frivilligheden i sports- og idrætsklubber, en måde at øge de ældres lyst til at motionere eller noget helt fjerde. Kommunen vil ofte skulle eller kunne deltage i disse initiativer, men ofte primært som en regulerende eller vejledende part.

I de fem niveauer er indbygget et ideale og en hypotese; branding bliver i højere grad forankret og effektivt, jo højere et niveau, man sigter efter. For manipulation og information på niveau 1 og 2 vil ofte blive afvist som kommunalt styret, ledelses-baseret reklame, mens en ægte inddragelse eller lyst til som borger selv at tage initiativ på niveau 4 eller 5 vil være motiverende og engagerende – måske endda i en sådan grad, at disse borgere af egen drift vil fungere som uformelle brandambassadører i deres kontakt med netværk.

6 strategiske steps

Branding er et strategisk arbejde, der kræver indsigt, strategi, design, initiativer, kommunikation og evaluering. Lad os se nærmere på de 6 strategiske steps:

Step 1: Indsigt

Det første step handler om gennem analyse at få indsigt i de direkte målgruppers forventninger, præferencer og holdninger til specifikke områder af kommunens politik, service, attraktioner, kultur, infrastruktur, erhvervsforhold og kommunikation. Her kan en omnibusanalyse evt. kombineret et mere målrettet online survey eller interviews være nyttige. Derudover kan tests og fokusgrupper være effektive i udviklingen af specifikke koncepter, medier, budskaber, funktionalitet og brugervenlighed (fx ved udvikling af digitale medier og applikationer).

For at få succes med kommune-branding er det helt afgørende, at potentielle interessenter bliver involveret i at skabe grundlaget for branding-strategien og -eksekveringen. Det gælder fx kommunens medarbejdere på rådhus og tilhørende institutioner og det gælder potentielle partnere i fx handelsstandsforening, kulturinstitutioner, hoteller og restauranter, ejendomsmæglere, rådgivervirksomheder mv. Her er der især behov for at få fælles viden om, hvad der skal til for, at kommune-branding skaber motivation, engagement og succes hos dem. Denne viden kan fås gennem forskellige former for dialog og møder med disse mulige *brandambassadører*.

Step 2: Strategi

Branding-strategien skal fastlægge det fælles grundlag for, hvordan kommune-brandet skal udvikles. Her er det især vigtigt, at strategien ikke forveksles med en kommunikations- eller markedsføringsstrategi, men at den udover at anviser en plan for kommunikations- og markedsføringsinitiativer også fastlægger, hvilke langsigtede branding-tiltag kommunen (som helhed) og dens interessenter skal indgå i. Det er gennem de konkrete tiltag, der mærkes og opleves direkte af målgruppen, at branding får kød og blod – og ikke blot bliver pæne formuleringer i et PDF dokument.

Et andet centralt område i strategien er formuleringen og udfoldelsen af den fortælling, der skal kendetegne kommunens branding i årene frem. Her er det først og fremmest vigtigt, at fortællingen er *skalérbar*. Det betyder, at fortællingen både skal kunne formuleres i helt kort form (som pay-off eller slogan), og at fortællingen skal kunne anvendes, når kommunen over en længere periode skal udfolde fortællingen gennem tekst, billeder, animationer, film og andre formater. Derudover er det

vigtigt, at fortællingen kan anvendes på tværs af forskellige kommunikationssituationer og -platforme (*cross media*). Fortællingen skal med andre ord både kunne anvendes online (fx på sociale medier) og offline (fx i annonce), i den fysiske massekommunikation (fx til events) såvel som i den interpersonelle kommunikation (fx i mødet med turisten).

Andre gode råd til elementer i en brandingstrategi kan hentes i artiklen: *7 ruter mod et meningsfuldt brand* (Sandstrøm, februar 2016) – se litteraturlisten.

Step 3: Design

Kommunen bør tage arbejdet med at udvikle sin brandidentitet alvorligt. Identiteten er de værdier og egenskaber, kommunen vil identificeres med – altså en opgave, der bl.a. varetages gennem positionering. Derudover er designet af kommunens profil et vigtigt symbolsk værktøj til at vejlede og skærpe modtagerens afkodning af identitet.

Der er mange elementer, som indgår i designet af kommunens profil. Først og fremmest er der alle de dele, som typisk indgår i kommunens designretningslinjer. Det kan inkludere design af kommunens våbenskjold og/eller logo, kontormaterialer, publikationer, annoncer, skiltning, flag, biler, etc. Men det inkluderer også digitale medier, inkl. hjemmesider, apps, sociale medier og infoskærme. Derudover indgår en række identitetsbærende elementer som typisk er styret af kulturelle normer, herunder service, beklædning, indretning, omgangstone og etiske standarder. Disse elementer er svære at formalisere og styre, men ikke desto mindre afgørende for, hvordan kommunens samlede identitet fortolkes og modtages af interessenterne. Det er således ikke overraskende, når en kommune har en flot grafisk æstetik, der fungerer på tværs af mange platforme, men det identitets-afgørende spørgsmål er, hvordan kommunens ledelse og medarbejdere agerer i det direkte møde med en borger, mulig tilflytter eller turist – ikke mindst hvis økonomiske ressourcer, indsigt og tid er begrænset eller under pres. Det er her ledelse, kultur og identitet skal demonstrere deres sammenhæng. Det er her brandet bliver lakmestestet af virkeligheden.

Step 4: Initiativer

Kommune-brandet skal have indhold og substans. Strategien og identiteten skal således understøttes af konkrete nye projekter og initiativer, der udvikler brandet i den retning kommunens værdier, strategi og fortælling har defineret. Hvis en kommune eksempelvis har defineret et fokus på *viden og kreativitet*, så må det forventes, at der iværksættes en række politiske, forskningsmæssige, sociale og erhvervmæssige tiltag, der demonstrerer, at kommunen går længere end andre, når det handler om at udvikle en videnskabsmæssig position gennem kreativ udvikling og innovative løsninger.

Derudover er det vigtigt, at de nye tiltag ikke kun er politisk definerede tiltag. Det bør også være tiltag som medskabes og forankres blandt en bred kreds af interessenter. Ved at udvikle nye partnerskaber, samarbejds- og kommunikationsformer bliver der skabt grobund for endnu flere tiltag, som understøtter brandpositionen. Ikke mindst tiltag, som ikke er kommunale, men skabt af interessenter, der kan se en fordel i inden for kommunens rammer at engagere sig i ny udvikling og dialog.

Step 5: Kommunikation

Den løbende kommunikation og stadige reproduktion af den kommunale fortælling er afgørende for udviklingen og vedligeholdelsen af kommune-brandet. Her er det især vigtigt, at den målrettede brandkommunikation, involveringen af interessenter og kommunikation om de nye initiativer ikke kun finder sted i en særlig kampagneperiode. Skal brandet for alvor forankres hos både interne og eksterne målgrupper,

.....

så skal både brandløftet (det gør vi) og brandbeviset (det gjorde vi) løbende formidles. Branding skal være en holistisk, langsigtet opgave.

I den konkrete kommunikation er det nødvendigt at kommunikere sammenhængende og integreret på tværs af forskellige kanaler og platforme, samt at være meget bevidst om, hvilke målgrupper og persontyper, der anvender de forskellige typer af medier. Derudover bør man være bevidst om, hvad det er for nogle kommunikationssituationer, der kan udspille sig på de forskellige medier. Hvad er det typiske formål, den typiske opmærksomhedsform og det typiske humør, når en person fra målgruppen - frivilligt eller ufrivilligt - møder den kommunale afsender og dennes budskaber?

For en kommune kan det fx handle om at overveje, hvorvidt en given kommunikation vil have den mest optimale effekt via et fysisk møde med målgruppen (fx på et seminar eller i en workshop), om det er bedre at kommunikere via sociale medier (fx Facebook eller Instagram), om de skal anvende influencer marketing (fx Youtubere og bloggere) eller om de skal annoncere (fx i livsstilsmagasiner) – eller måske kombinere medier?

Step 6: Evaluering

Brandkommunikationens resultater og effekt skal løbende evalueres. Det bør både foregå kvantitativt og kvalitativt. De kvantitative målinger kan handle om at måle graden af opmærksomhed, kendskab, interaktion og handling. Gennem monitoring og statistiske målinger (bl.a. på web og sociale medier) er det således muligt at få viden om responsen på brandkommunikationen. Kommunens museer, restauranter og butikker kan desuden måle om de har fået flere besøg, og ejendoms-mæglere og boligsider kan fortælle om efterspørgslen på boliger. Gennem kvalitative målinger – fx gennem interviews eller fokusgrupper – er det desuden muligt at få indsigt om, hvilke dele af brandkommunikationen som har skabt særlig stor opmærksomhed, viden og forståelse samt måske ændret holdninger og hvilke dele, der har været mindre effektive. I relation til branding-kampagner er det især vigtigt at få viden om, hvilke brandingtiltag, budskaber, medier og indholdsformater, der har fungeret godt og hvilke, der bør udskiftes eller forbedres.

Ændrede holdninger og massive effekter i form af turiststrømme og stigende bolig-efterspørgsel kommer ikke fra den ene dag til den anden. Et kommune-brand er i høj grad forankret i kultur, normer og tradition, som kræver vedvarende kommunikation og handlinger at bevæge i en ny retning. Branding er et langt sejt træk. Det er derfor også vanskeligt at måle direkte på brandkommunikations effekt, da så mange andre kulturelle, sociale, økonomiske, politiske faktorer også spiller ind i målgruppernes meningsdannelse og valg.

Tendenser i kommune-branding

En række teknologiske, socio-kulturelle, organisatoriske, politiske, økonomiske og kommunikative tendenser påvirker planlægningen og eksekveringen af kommune-branding. Her er 7 tendenser, kommuner må vurdere betydningen af, når de udvikler strategi for kommune-branding

1. Transparens og demokratisering

Kommuner er i sig selv demokratiske institutioner, men i de senere år har de demokratiske processer spredt sig fra den politiske og *teknokratiske* sfære til også at inkludere en kommunes kommunikation og markedsføring. Her handler det først og fremmest om at øge transparens og indflydelse ved at give interessenter øget adgang til beslutnings-, udviklings- og kommunikationsprocesser. Man taler om en

.....

form for myndiggørelse (empowerment) og om at indgå i medudvikling (co-creation) med borgere og andre interessenter. På den måde kommer beslutnings- og udviklingsprocesser, der ellers har været domineret af eksperter og politikere, i øjenhøjde med de interessenter, der er påvirket af eller skal have gavn af de resultater, der skabes. Selve beslutnings- og udviklingsprocesserne bliver desuden i sig selv en relationel kommunikationsproces. En proces, som måske tidligere først blev initieret, når en beslutning var truffet eller et projekt var sat i gang.

2. Oplevelseskommunikation

Når et produkt eller en service tilknyttes en oplevelse og inddrager brugeren, går denne ideelt set fra at være en passiv modtager til en aktiv deltager. Mange kommuner ser derfor en værdi i at arbejde med oplevelsesdesign og -kommunikation for herigennem at skabe større involveringsgrad og dermed også forståelse og motivation til at anvende eller agere i forhold til det produkt eller service, der kommunikeres. Oplevelseskommunikation kan tage mange former. Det kan være en kommune anvender små videofortællinger om dens resultater og tiltag i det forløbne år, det kan være den inviterer byens kreative sjæle i en konkurrence om at udsmykke hegn rundt om byggepladser, og det kan være den opsætter plantekasser på byens torve og inviterer borgergrupper til at være amatør-gartnere. Det er masser af muligheder for at gøre et i udgangspunktet lidt kedeligt projekt til en involverende oplevelse.

3. Situationsmålrettet dialog

I planlægningen af branding er det helt centralt at tage højde for det stigende antal digitale platforme, systemer, medier og funktioner, som findes – og som interessenter anvender eller ønsker at anvende i kontakten med kommunen. Det er ikke nok at designe sin kommunikation responsivt, så den tilpasser sig i form og størrelse til forskellige skærme. Skal kommunikationen være relevant og ramme brugerens specifikke behov, må de digitale mediers muligheder også udnyttes. Det kan fx handle om at tilbyde lokationsbaserede tjenester til turister, så de på infoskærme og apps først vises de seværdigheder, der er lige i nærheden af, hvor de befinder sig. Eller det kan handle om at skabe en samlet og enkelt digitalt kommunikationsflow til at tage hånd om de tilmeldinger og registreringer, man som borger eller virksomhed skal have styr på, når man tilflytter en kommune. For den enkelte kommune handler det naturligvis om at prioritere og her kan det være nyttigt at fastlægge de hyppigste og væsentligste kontaktpunkter (touch points) med interessenterne for specifikt at kunne optimere disse. Det er typisk disse kontaktpunkter, der er brand-definerende, da de er interessenternes test af, om kommunen kan leve op til aktuelle forventninger og brandløfter.

4. Strategisk design

Design spiller en stigende rolle i kommune-branding. Først og fremmest anvendes design som æstetisk parameter, når det gælder om at forskønne profilmaterialer, medier og kommunikation, samt offentlige byrum, parkanlæg, institutioner, bygning sværker og lignende. Men design er mere end æstetik. Design anvendes også til at skabe forståelse, øge service og forbedre funktionalitet. Det gælder både når designprocesser anvendes til prototyping og udvikling af nye services, og når design bidrager til form og funktion af innovative løsninger på kommunale udfordringer. Design knytter sig eksempelvis til nudging og kommuners forsøg på gennem innovation og design at ændre målgruppers adfærd på udvalgte områder – fx i forhold til at guide borgere og turister til at smide skrald i skraldespande (frem for på gaden eller i parkanlægget). Her bidrager strategisk design således til at udvikle en profil af en grøn og bæredygtig kommune.

5. Mikrokommunikation og -relationer

Med udviklingen af sociale medier og digitale tjenester har kommunerne fået værktøjer og medier til en mere nær, direkte og individualiseret dialog med deres interessenter. Men mulighederne gør det ikke alene, og en central opgave for kommunerne er at fastlægge, hvordan de med en balanceret brug af moderne teknologier og menneskelige relationer kan understøtte processer, arbejdsopgaver og løsninger, som borgere, virksomheder, turister og tilflyttere efterspørger. Her er det store spørgsmål ikke, hvordan teknologier kan udnyttes bedst muligt til effektivisering og rationalisering, men snarere om og hvordan teknologi kan bidrage til et bedre møde mellem kommune og interessent. Her gælder *one size fits all* princippet ikke. Derimod skal der skabes kontakt/møde-former, der tager udgangspunkt i den enkeltes situation og behov. Det kan man også kalde for *kommunal relationsbranding*.

6. Datadrevet kommunikation

Der bliver stadig flere data og muligheder for at udnytte data til mere transparent, målrettet og relevant kommunikation. Der ligger masser af data i såvel kommunernes egne systemer som i eksterne internetbaserede systemer. Kommunerne skal naturligvis være meget opmærksomme på, hvordan og hvorfor de anvender data (i forhold til private rettigheder, sikkerhed og tilgængelighed), men de skal også være i stand til at forstå og udnytte de kommunikationsmuligheder, der findes i fx big data og algoritmebaserede systemer. I relation til brandkampagner vil det eksempelvis være relevant at fange målgruppen via målrettet (betalt og organisk) kommunikation på sociale medier samt *retargeting* (gennem en intelligent og automatisk monitorering af internetbrugernes interesser og adfærd). Den store opgave er at skabe relationer og integration af data og indhold mellem de kanaler og platforme som kommunen og målgrupperne anvender.

7. Branding med mening

Den traditionelle massemarkedsføring og branding med *én stemme* er på retur. Som borgere og modtagere af kommunikation vil vi mødes af en kommune og en branding, der er vedkommende, relevant, autentisk, ligeværdig – og holdningsorienteret. Kommunikation kan ikke ramme alle, men må tage stilling – inkludere og ekskludere. Branding med mening finder således sted, når en kommune har taget nogle aktive sociale, kulturelle og politiske valg, og kommunikerer disse aktivt til prioriterede målgrupper. Det kan fx være, når en kommune beslutter at satse på *bæredygtige energiløsninger* og sammen med energiselskaber, forskningsinstitutioner, rådgivere og borgere udvikler og kommunikerer løsninger, der sparer energi og genanvender materialer. Eller det kan være, når en kommune vil skabe en *attraktiv havnefront* for mindre virksomheder og turister, og lader dette være fokus i fortællingen om kommunens fornyelse og vækst. Branding skal have substans, rod i virkeligheden, og give mening for de mennesker, der rammes og indgår i kommunikationen.

Partnerskabsmodellen

Det skulle være indlysende, at kommune-branding er en kompleks opgave med mange udfordringer på både det strategiske, taktiske og operationelle plan. Nøglen til succes vil være forskellig fra kommune til kommune, men der er åbenlyst behov for alle steder at definere nogle involverende samarbejds- og samudviklingsformer, der udvikler relationer og netværk på tværs af demografi, interesser, funktioner og kulturer. Kommune-branding bør bygge på partnerskaber og fællesskaber mellem

organisationer og mennesker med mange sammenfaldende interesser – i og uden for en kommunes grænser.

Kommune-branding er ikke en konkurrence om, hvem der kan vinde mest ved et projekt eller tildeling af ressourcer til nogle særlige branding-indsatser. I en kommune vil der eksempelvis være store synergiske fordele for alle parter, der er inkluderet i et samarbejde, som både inkluderer udvikling af byrum, landskaber, arkitektur, æstetik, innovation, oplevelser, events, kommunikation og markedsføring. Det kræver, at både politikere, embedsmænd, virksomheder, rådgivere, udviklere, arkitekter og kommunikationsfolk arbejder sammen. Men også at tilsvarende funktioner og personer i omegnskommuner inviteres til samarbejde, da borgere, turister og andre målgrupper sjældent oplever et behov for skarpe kommunegrænser i deres tilgang til borgerservice, turisme, bosætning eller lign.

Der findes da også masser af gode eksempler på tværkommunale samarbejdsprojekter med en høj brandingeffekt. Ikke mindst på turisme-området ses mange af disse samarbejder. Et eksempel er samarbejdet mellem Langeland, Svendborg og Faaborg-Midtfyns kommuner, der under brandet "det sydfynske øhav" har skabt mulighed for billig og nem transport (øhop) i sommermånederne mellem 7 sydfynske øer. På den måde er der for turisterne skabt en ny sammenhængskraft og tilgængelighed, som ikke tidligere var tilstede. Og det lokale erhvervsliv på de små øer har fået øget travlhed og vækst over sommeren.

Det sydfynske øhavs-samarbejde kan virke banalt. Imidlertid er der brug for mange flere eksempler på den slags samarbejder, hvor interessenter går sammen om at skabe løsninger, der gør det nemmere, sjovere, rigere, venligere og i det hele taget mere attraktivt for de målgrupper, der rammes af et projekt/tiltag/service. Sådanne løsninger vil ofte kræve forandringer, system- og kultursammenstød. Men målet må være at skabe en positiv forskel, som gennem kommunikation og branding vil opleves meningsfuld og værdiskabende for både interessenter og målgrupper.

....

Litteratur

I denne artikel anvender jeg ikke angivet kilder eller noter direkte i teksten, da jeg primært har hentet ideer og inspiration mange steder fra, herunder praksiserfaringer. Relevante videre studier af emnet kan bl.a. gøres i følgende litteratur:

Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave MacMillan.

Ashworth, G. J. (2009). The instruments of place branding: how is it done? *European Spatial Research and Policy*, Vol. 16, No. 4.

Castillo-Villar, F. R. (2018). City branding and the theory of social representation. *Bitacora* 28, s. 33-38.

Christensen, S. B. (2005). Bykonkurrence og "byidentitet": Danmark 1960-2000. *Paper til den 25. Nordiske Historikermøde*, Stockholms universitet.

Govers, R. og F. Go (2009). *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Palgrave MacMillan.

- Hanna, S. og J. Rowley (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 4, Issue 1, s. 61-75.*
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing.*
- Herezniak, M. (2017). Place branding and citizen involvement: Participatory approach to building and managing city brands. *Interdisciplinaty Political and Cultural Journal, Vol. 19, no. 1/2017.*
- Jernsand, E. M. (2016). *Inclusive place branding.* University of Gothenburg.
- Jeuring, J. H. G. og T. Haartsen (2017). Destination Branding by Residents: The Role of Perceived Responsibility in Positive and Negative Word-of-Mouth. *Tourism Planning & Development, 14:2, 240-259.*
- Kasapi, I. og A. Cela (2017). Destination Branding: A Review of the City Branding Literature. *Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 4*
- Kavaratzis, M. (Editor), G. Warnaby (Editor), G. Ashworth (Editor) (2014). *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions.* Springer.
- Klijin, E. h., J. Eshuis og E. Braun (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management Review, Vol. 14, no. .4.*
- Kotler, P., D. H. Radier og I. Rein (1993). *Marketing Places.* The Free Press.
- Lucarelli, A. og P. O. Berg (2011). City branding: a state of the art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development, Vol. 4, No. 1, s. 9-27.*
- Pine, J. og J. Gilmore. (1999). *The Experience Economy,* Boston: Harvard Business School Press.
- Sandstrøm, L. (2016). Road map for relationsbranding: 7 ruter mod et meningsfuldt brand. *Dansk Kommunikationsforening.*
<http://www.corporaterelations.dk/wp-content/uploads/2017/01/2-CR-Branding-roadmap-2016.pdf>
- Stagis, N. (2012). *Den autentiske virksomhed.* Gyldendal.
- Stigel, J. og S. Frimann (2008). Bybranding – brænder byer igennem. *NORDICOM.*
- Van Ham, P. (2008). Place branding: state of the art. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.*