

# Når byer blir organisasjoner

*En studie av den dominerende  
identitetsforståelsen innen city branding*

Kristin Austrheim



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2014



# **Når byer blir organisasjoner**

En studie av den dominerende identitetsforståelsen innen city  
branding

Kristin Austrheim

Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid (30 studiepoeng)

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Oslo

Mai 2014

Copyright Kristin Austrheim 2014

Når byer blir organisasjoner. En studie av den dominerende identitetsforståelsen innen city branding.

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo



# Sammendrag

I oppgaven diskuteres fremveksten av place og city branding som teoretisk og praktisk felt. I takt med globalisering og økt konkurranse, der verdensbyer kjemper om å tiltrekke seg ressurser i form av kompetanse, turister, investorer og næringsliv, blir det viktigere å utvikle strategier for merkevarebygging for å fremstå som mest mulig attraktiv. Dette medfører at byer sammenlikner seg med og etterlikner formelle organisasjoner, og adopterer samme tilnærminger for merkevarebygging. Oppgaven problematiserer denne utviklingen, og utfordrer ideen om at det for å bygge en sterk merkevare, er avgjørende å enes om én identitet. Oppgavens første del er en teoretisk diskusjon av konsekvenser ved at omdømmelitteraturens identitetsforståelse overføres til storbyer. Det argumenteres for at byer er komplekse enheter som nødvendigvis vil bestå av et mangfold av ulike, gjerne motstridende identiteter. Etersom byer ikke oppfyller organisasjoners idealer til tilknytning, hierarki, rasjonalitet og identitet, blir det problematisk å overføre samme tilnærming for branding fra det ene feltet til det andre. Oppgaven argumenterer derfor for en branding-strategi med en mer åpen og fleksibel tilnærming til identitet.

I oppgavens andre del blir innsiktene fra den første delen benyttet til å diskutere et case, Oslo. Utgangspunktet er engasjementet av PR-rådgiver Julian Stubbs som en del av arbeidet med å promotere byen, noe som fikk en del oppmerksomhet i mediene. Med utgangspunkt i medieoppslag og nettstedet til markedsføringselskapet som Stubbs representerer, diskuteres identitetsforståelsen som ser ut til å ligge til grunn for prosessen rundt branding av Oslo. Til tross for at Stubbs fremgangsmåte samsvarer med rådende idealer rundt identitets- og merkevarebygging innen city branding, ser det ut til at ulike relevante aktører vektlegger ulike hensyn og tilnærminger. Etersom city branding som felt er krevet av stor kompleksitet i form av at mange og motstridende hensyn må tas, diskuteres mulighetene og behovet for å åpne opp for alternative måter å tenke rundt identitet og image på, som anerkjenner at ulike aktører og interessenter har ulike målgrupper, mål og visjoner. En branding-strategi som tar hensyn til byens ulike identiteter og gir rom for at disse kan få komme til uttrykk, vil dermed være mer troverdig og autentisk.



# Forord

Utgangspunktet for denne oppgaven var en generell interesse for betydningen av omdømmehåndtering og det økende fokuset på strategisk kommunikasjon. Dette ledet meg etter hvert inn på city branding, et felt som ser ut til å bli stadig mer viktig, både teoretisk og i praksis. Etter hvert som jeg satte meg mer inn i feltet, ble jeg nysgjerrig på det faktum at byer ser ut til å adoptere organisasjoners tilnærming til omdømme- og merkevarebygging. Hvorfor skjer dette og hva er konsekvensene? Forhåpentligvis kan denne oppgaven bidra til å belyse dette.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Haldor Byrkjeflot for god oppfølging og nyttige tilbakemeldinger. Takk også til Erik Hansen, informasjonssjef i Oslo kommune, for informativ og hyggelig samtale. Jeg vil også takke kjæresten min, familie og venner for all støtte og oppmuntrende ord. Sist, men ikke minst: takk til medstudenter på OLA for inspirasjon og samhold gjennom hele masterprosessen. Hverdagen ville ikke vært den samme uten dere!

Kristin Austrheim

Oslo, 15. mai 2014





# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for tema .....	1
1.2	Identitetsforståelsen innen city branding.....	1
1.3	Forsøk på branding av Oslo by .....	2
1.4	Oppgavens innhold.....	4
<b>2</b>	<b>Teori .....</b>	<b>5</b>
2.1	Kontekstuellet bakteppe .....	5
2.1.1	Byer i endring – fra innadrettet til utadrettet .....	5
2.1.2	Institusjonaliserte byer .....	7
2.2	Place og city branding – et teoretisk overblikk.....	9
2.2.1	Branding – fra produkter til byer .....	10
2.2.2	Identitet og nettverk .....	11
2.2.3	Tre strategier for city branding.....	14
2.3	Kritikk av identitetsidealet innen place og city branding .....	15
2.4	Utfordringer ved aktørperspektivet .....	17
<b>3</b>	<b>Data og metode .....</b>	<b>19</b>
3.1	Metodologisk fremgangsmåte .....	19
3.1.1	Oslo som case .....	19
3.1.2	Kvalitativ innholdsanalyse .....	20
3.1.3	Kartlegging av place og city branding som forskningsfelt.....	21
3.2	Datainnsamling og analyse.....	21
3.2.1	Teoretisk kartlegging.....	21
3.2.2	Avklaring av fokus og innsamling av materiale.....	22
3.2.3	Gjennomgang av materialet .....	23
3.3	Kvalitet og forskningsetiske betraktninger .....	24
3.4	Mulige svakheter ved datamaterialet.....	25
<b>4</b>	<b>Analyse I: Når byer blir organisasjoner.....</b>	<b>26</b>
4.1	Organisasjonen som forbilde?.....	26
4.2	Byer som semi-organiserte felt.....	28
4.3	Identitet som utgangspunkt for city branding.....	30
4.3.1	Kritikk av et monolittisk identitetssyn.....	30
4.3.2	Et mangfold av identiteter .....	32
4.3.3	Håndtering av mangfoldige identiteter.....	36
4.4	Alternative ideer som utgangspunkt for omdømmebygging? .....	36
<b>5</b>	<b>Analyse II: Branding av Oslo by.....</b>	<b>39</b>
5.1	Beskrivelse av feltet.....	39
5.1.1	Branding av Oslo by: hovedaktører og tiltak.....	39
5.1.2	Et forsøk på å brande Oslo.....	41
5.1.3	Fremgangsmåten for place branding presentert på upthereeverywhere.com .....	43
5.2	Funn og refleksjoner.....	44
5.2.1	Julian Stubbs og UP THERE, EVERYWHEREs fremstillinger av identitet.....	44
5.2.2	En immateriell tilnærming til city branding .....	47
5.2.3	Oslo kommune: sted, organisasjon og politisk institusjon .....	48
5.3	Ulike tilnærminger til branding .....	49

<b>6</b>	<b>Konklusjoner .....</b>	<b>51</b>
6.1	Hva skjer når omdømmelitteraturens identitetsforståelse overføres til storbyer? 51	
6.2	Hva slags identitetsforståelse ser ut til å ligge til grunn for prosessen rundt branding av Oslo? .....	52
6.3	Finnes det alternative måter å tenke rundt identitet og omdømmebygging ved branding av en by som Oslo? .....	52
<b>7</b>	<b>Videre forskningsmuligheter .....</b>	<b>54</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>55</b>
	<b>Dokumenter og empiri .....</b>	<b>58</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for tema

Branding og strategisk kommunikasjon er et stadig mer utbredt fenomen i organisasjoner. Kommunikasjonsfunksjonen er blitt langt viktigere de siste årene, og en nyere kartlegging av kommunikasjonsmedarbeidere i Norge viser at oppgaver knyttet til strategisk og ekstern kommunikasjon er blant de områdene det brukes mest tid på (Gulbrandsen & Eriksen, 2013, s. 36). Denne type arbeid begrenser seg imidlertid ikke kun til virksomhetsnivå. Place branding, merkevarebygging av steder, som byer, områder eller nasjoner, går ut på å bygge et områdes merkevare gjennom å bevisst tillegge det et sett fysiske og psykososiale attributter og ideer som man ønsker at omgivelsene skal assosiere med stedet (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 508). Dette gjelder ikke minst storbyer som kjemper om økt oppmerksomhet fra både næringsliv, turistindustrien, investorer og andre aktører. Samtidig som at city branding er blitt en utbredt praksis i form av at stadig flere byer gjennomfører tiltak for å bygge egen merkevare (Arvidsson, 2011, s. 305), har antall publiserte artikler knyttet til place og city branding ekspandert betraktelig i løpet av få år (Lucarelli & Berg, 2011). I tillegg til konsultentselskaper som bidrar til å spre ideer og oppskrifter for city branding, er såkalte byrangeringer som *City RepTrak®* og *The Saffron European City Brand Barometer*, der verdensbyer verden over rangeres ut i fra omdømme og status, med på å synliggjøre byers behov etter å fremstå som mest mulig attraktiv (Mortensen, 2013).

## 1.2 Identitetsforståelsen innen city branding

Mye av city branding-litteraturen preges av ideen om at det for å etablere en sterk merkevare er avgjørende å forankre én, sterk identitet som man kan enes om på tvers av aktører og interessenter. I følge Dinnie (2011, s. 94) er et av de grunnleggende stegene i prosessen å avklare et steds identitet og image. I en by vil potensielle målgrupper nødvendigvis være preget av stor variasjon og inneha ulike og gjerne motstridende interesser, enten det er næringsliv, fremtidige studenter, potensiell arbeidskraft, turister eller innbyggere. Det dermed avgjørende at den identiteten man velger å legge til grunn for prosessene rundt selve merkevarebyggingen, er forankret på tvers av ulike aktører og interessenter. Det er imidlertid mange og motstridende ideer om hvordan selve identitetsbyggingen skal foregå, og place branding som felt fremstår generelt som fragmentert og ukoordinert, både teoretisk og empirisk (Lucarelli & Berg, 2011; Kavaratzis & Hatch, 2013). Ideen om at identitet er noe

man fritt kan velge og manipulere slik en ønsker er dessuten blitt møtt med kritikk fra flere hold. Kavartzis og Hatch (2013) kritiserer mye av branding-litteraturen for å ha et snevert og statisk identitetsbegrep, og hevder at identitet i stedet bør forstås som en prosess fremfor som et mål i seg selv (s. 71). Andre utfordrer ideen om at et steds merkevare må gjennomføres av én klar og tydelig identitet som ulike interessenter og aktører kan enes om, noe som er det dominerende idealet i place og city branding-litteraturen (Merriless, Miller & Herington, 2012; Ren & Blichfeldt, 2011).

Byer likner og sammenlikner seg videre i større grad med store organisasjoner, i den grad at de stadig blir mer markedsorienterte og mer opptatt av å skille seg ut fra andre storbyer (Lapsley, Miller & Panozzo, 2010). Mer konkurranse mellom storbyer og økt globalisering kan slik bidra til å forklare fremveksten av city branding både i teori og praksis. Place og city branding bygger i stor grad på branding-feltet generelt (Dinnie, 2011; Eshuis & Klijn, 2012; Kavartzis & Ashworth, 2005), og med utgangspunkt i forankringen av en klar og tydelig identitet likner fremgangsmåtene for vellykket branding hverandre enten de er rettet mot produkter, organisasjoner eller byer. Byer er imidlertid komplekse fenomener, uten de samme grensene for eierskap og tilknytning som i for eksempel en organisasjon. I hvilken grad lar oppskrifter for branding seg overføre til byer? Er det i det hele tatt mulig å forankre en klar og tydelig identitet som alle aktører og interessenter kan enes om? I lys av disse observasjonene har jeg formulert følgende problemstilling:

*1) Hva skjer når omdømmelitteraturens identitetsforståelse overføres til storbyer?*

Da denne problemstillingen først og fremst er teoretisk, tenker jeg i min undersøkelse å se til place og city branding-litteraturen og kritikken av denne, for så å diskutere disse teoriene i lys av annen identitetsteori. Jeg spesielt vektlegge hva som kjennetegner byer i forhold til organisasjoner, og betydningene dette har for identitetsforståelsen. Overføringen og spredningen av de samme omdømmeoppskriftene fra organisasjoner til byer diskuteres i lys av generell organisasjonsteori og –sosiologi, med spesiell vekt på nyinstitusjonell teori.

### **1.3 Forsøk på branding av Oslo by**

Skandinaviske byer er kjent for å gjøre det godt på internasjonale omdømmebarometre, der storbyer måles og rangeres etter omdømme. Mens byer som Stockholm og København har utmerket seg, har Oslos plasseringer imidlertid ikke vært like imponerende, og byen har

generelt kommet dårligere ut av det enn sine naboer (Mortensen, 2013). Også på nasjonalt nivå ser byen ut til å slite med å leve opp til forventningene knyttet til sin status som Norges hovedstad og største by. Undersøkelsen Omdømmebarometeret i regi av PR-selskapet Ordkraft viser at nordmenn er mindre villige til å bo og jobbe i Oslo enn i henholdsvis Trondheim og Bergen (Helgheim, 2014).

Høsten 2011 kunngjorde norske medier at PR-ekspert Julian Stubbs var blitt engasjert til å hjelpe Oslo med å promotere seg selv. Engasjementet fikk mye medieoppmerksomhet, noe som ikke ble mindre av at Stubbs også stod bak det omtalte (og utskjelte) Stockholm-slagordet ”The Capital of Scandinavia”. I forbindelse med engasjementet gikk debatten varmt i norske medier rundt hvordan Oslo burde presenteres utad. Stockholms selvoppnevnte posisjon som ”The Capital of Scandinavia” lot til å provosere mange, og avledet en diskusjon rundt hva som er og bør være Oslo. I likhet med det idealet som fremmes i city branding-litteraturen, bar diskusjonen preg av ideen om at én identitet som alle kan enes om må forankres før denne kan kommuniseres utad. Til avisen *Osloby* trekker Stubbs frem nødvendigheten av å forankre en felles merkevare på tvers av ulike interesser (Halvorsen, 2013). I følge UP THERE, EVERYWHERE, selskapet som Stubbs representerer, var en hovedutfordringene med å brande Oslo nettopp den manglende konsistensen i byens mange uttrykk: ”too many disconnected activities and initiatives only lead to confusion in the marketplace and an unclear positioning” (UP THERE, EVERYWHERE, 2014a).

Med utgangspunkt i dette, er jeg nysgjerrig på hvordan merkevarebyggingen av Oslo stiller seg i forhold til place og city branding som teoretisk felt. Jeg har derfor delt oppgavens andre analytiske fokus inn i to problemstillinger:

*2) Hva slags identitetsforståelse ser ut til å ligge til grunn for prosessen rundt branding av Oslo?*

*3) Finnes det alternative måter å tenke rundt identitet og omdømmebygging ved branding av en by som Oslo?*

Problemstilling nummer 2 tar utgangspunkt i en konkret case, og er dermed empirisk. Det primære datamaterialet er artikler publisert nettsidene til *Aftenposten* og dens underliggende avis for Osloregionen *Osloby*, samt nettsiden *upthereeverywhere.com*. Sistnevnte er nettsiden til markedsførings-selskapet UP THERE, EVERYWHERE som Julian Stubbs representerer, og inneholder en del informasjon rundt identitet og selskapets generelle fremgangsmåte ved

branding. For å vise til ulike sentrale aktører, og hvordan disse kan tenkes å presentere ulike uttrykk, har jeg hatt en samtale med Erik Hansen, informasjonssjef i Oslo kommune. Min primære metodologiske fremgangsmåte er kvalitativ innholdsanalyse. Jeg vil også bruke refleksjonene og konklusjonene fra første analysedel som grunnlag for en diskusjon av Oslo som case, og for å kunne svare på problemstilling nummer 3. Denne siste problemstillingen er først og fremst ment teoretisk, ettersom diskusjonen i stor grad tar utgangspunkt i ulike teoretiske tilnærminger til identitet og omdømmebygging, men konklusjonene vil forhåpentligvis også kunne overføres til city (og place) branding som empirisk og praktisk felt.

Målet med denne oppgaven er å komme med noen kritiske betraktninger til identitetsforståelsen som ser ut til å dominere place og city branding, et felt som både teoretisk og praktisk på mange måter er preget av fragmenterte og sprikende oppfatninger. Ettersom feltet i stor grad bygger på markedsføring og urbane studier, ønsker jeg å vise hvordan mer organisasjonsteoretiske tilnærminger kan bidra til å belyse området, ikke minst ved bruk av teorier rundt institusjonalisering og spredning av organisasjonsoppskrifter. Forhåpentligvis kan jeg bidra med noen innspill rundt alternative måter for hvordan en storby som Oslo kan jobbe med branding, og løfte blikket for alternative tilnærminger til identitet og merkevarebygging knyttet til byer. Jeg håper og tror dermed at denne oppgaven kan være et nyttig bidrag innen place og city branding som teoretisk og praktisk felt.

## **1.4 Oppgavens innhold**

Kapittel 2 er en teoretisk fremstilling av place og city branding. Her redegjør jeg for utviklingen av feltet i et organisasjonsteoretisk perspektiv, i tillegg til at jeg gir en generell presentasjon av feltet med fokus på begrepsavklaringer, forholdet til branding, samt kritikk av den rådende identitetsforståelsen.

I kapittel 3 fremstilles oppgavens metodologiske perspektiv, valg av metode og datamateriale, innsamling og analyse av data, samt forskningsetiske betraktninger.

I kapittel 4 og 5 presenteres oppgavens analytiske bidrag. Mens den første problemstillingen diskuteres i kapittel 4, belyser kapittel 5 problemstilling to og tre.

I kapittel 6 presenteres innsiktene fra de to foregående kapitlene i form av en konklusjon.

I kapittel 7, som også er det siste, reflekterer jeg litt rundt videre forskningsmuligheter i lys av diskusjonene og innsiktene fra denne oppgaven.

## 2 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere place og city branding som teoretisk felt, noe som utgjør grunnlaget for det analytiske fokuset i denne masteroppgaven. Kapitlet innledes med et kontekstuell bakteppe, med fokus på bakgrunnen for utviklingen av place og city branding der denne spesielt sees i lys av nyinstitusjonell teori. Deretter presenteres place og city branding som teoretisk felt, med fokus på begrepsavklaringer, utviklingen fra branding og identitetsforståelser. Til slutt vil jeg gå inn på ulike utfordringer ved feltet, med spesielt fokus på kritikk av den identitetsforståelsen som dominerer city branding som teoretisk og praktisk felt.

### 2.1 Kontekstuell bakteppe

#### 2.1.1 Byer i endring – fra innadrettet til utadrettet

Et brand, eller en merkevare, er en symbolsk konstruksjon som brukes for å gi verdi eller mening til et produkt for å skille det fra liknende produkter, og strategier for branding brukes for å håndtere og kontrollere individers oppfatning av produkter, personer, organisasjoner, prosjekter, nasjoner eller også byer (Eshuis & Klijn, 2012, s. 3). Det økede fokuset på merkevarebygging av byer, city branding, er imidlertid av nyere dato, og har i løpet av de siste årene utmerket seg som et område det er oppstått betydelig mer interesse for (Lucarelli & Berg, 2011). Utbredelsen av og økt fokuset på city branding kan forstås i lys av ulike faktorer, der blant annet globalisering og mer internasjonal konkurranse fra 1990-årene har hatt betydning. En måte å håndtere disse endringene på var å sette i gang kampanjer for å promotere lokale interesser og beskytte lokale industrier, med mål om å tiltrekke seg næringsliv, studenter, turister og andre relevante aktører (Papadopoulos, 2012, s. 26). Videre har en økende interesse for byen som sted for innovasjon og økonomisk utvikling bidratt til et større fokus på byers såkalte image (Jansson & Power 2006, s. 9).

Den voksende konkurransen mellom globale storbyer illustreres også av ulike målinger som rangerer storbyer verden over etter omdømme og livskvalitet. Slike byrangeringer har hatt en stor vekst de siste årene, og er gjenstand for mye offentlig oppmerksomhet, noe som kan påvirke beslutningstakere involvert i city branding-strategier (Giffinger, Haindlmaier & Kramar, 2010, s. 299-300). Eksempler på slike rangeringer er Reputation Institutes *City RepTrak*®, der de hundre byene i verden med det beste omdømmet rangeres, og *The Saffron European City Brand Barometer* som måler europeiske byers



merkevare. Samtidig er det vokst frem en egen industri av PR-byråer og konsultentselskaper som utvikler ideer og oppskrifter for merkevarebygging (Kavaratzis & Hatch, 2013, s. 70).

Økt globalisering og internasjonal konkurranse har på mange måter medført en generell endring i storbyers fokus. Lapsley et al. (2010) mener byer som forskningsobjekt har vært et neglisjert felt. De mener det har vært en endring i fokus fra den velferdsorienterte og innadrettede byen, til et mer utadrettet fokus på eksterne aktører knyttet til blant annet næringsliv og turisme. Med fremveksten av en ny modell basert på behovet etter å skape et positivt og attraktivt bilde av byen, mener de at byer etterlikner store organisasjoner i større grad, "as they engage in various kind of exercises aimed at projecting and visualizing the city as it should become, and how it should transform to get there" (s. 307). Det tydeligste tegnet på slike visualiserende effekter er større bevissthet rundt byens omdømme, dets image, der "the identification, creation and communication of one distinctive identity is a fundamental step in the construction of the city's vision and strategic plan" (s. 307-308). Alvesson (1990) argumenterer for at det innen organisasjonslivet har skjedd en dreining fra substans til image, der håndtering av et konstruert, utadrettet image som skal appellere til omverdenen er blitt en avgjørende egenskap. Han mener imidlertid at det ofte er en løs kopling mellom image og det det faktisk representerer, ettersom "the objective of image management is to produce an appealing picture of the company for various publics (employees, customers, shareholders, government etc.) and to position it in a beneficial way" (Alvesson, 1990, s. 378). På liknende vis viser Wæraas, Angell og Byrkjeflot (2011, s. 28) til utviklingen av et *omdømmesamfunn*, der framturen er viktigere enn substans. Storbyers økte fokus på visualisering i form av større bevissthet rundt omdømme og image kan forstås slik at en liknende utvikling også preger byer.

En slik utvikling skaper et spenningsforhold langs flere dimensjoner. Samtidig som at visualisering er en viktig del av en bys omdømmebygging, preges dagens moderne byer i større grad også av kalkulering og kvantifisering, "as they compete in an increasingly explicit way with each other for population, economic resources and influence" (Lapsley et al., 2010, s. 308). Utviklingen av mer markedsorienterte økonomier som reformprogrammer som New Public Management er medvirkende årsaker til dette. Videre preges byer av et spenningsforhold mellom homogeniserende og heterogeniserende krefter, der byers imitasjon av hverandre medfører isomorfisme, parallelt med et grunnleggende behov etter å være distinkt:

Global or transnational pressures, together with their institutional representatives, suggest increasing isomorphism of cities, while differentiation based on cultural heritage or distinctive location can become a "strategic objective" that may reverse the trend. Meanwhile, all these ways of representing cities are expected to be susceptible of calculation and quantification. (Lapsley et al., 2010, s. 307)

Disse observasjonene kan bidra til å belyse utviklingen av city branding. Globalisering medfører økt konkurranse mellom verdens storbyer, og kampen om å tiltrekke seg ressurser i form av kompetanse, turister, næringsliv og investorer blir tydeligere. Strategier for å fremstå som unik, distinkt og attraktiv blir dermed avgjørende for å oppnå ønsket oppmerksomhet fra omverdenen. Bevisste strategier for city branding kan dermed forstås som et viktig ledd i denne utviklingen. Som Eshuis og Klijn (2012, s. 17) skriver: "City brands aim to distinguish one city from another by giving it an image and "feel" of its own. Paris is not just a city; it is a city of romance. New York is not just another big city; it is a main financial center in the world. Branding the city in this way adds value". Denne måten å gi merverdi til storbyer på, kan slik forstås som et viktig steg på veien mot målet om å fremstå som unik og attraktiv. På denne måten blir byen i økende grad oppfattet og fremstilt som et produkt.

### **2.1.2 Institusjonaliserte byer**

I følge Røvik (2007, s. 195) er ulike former for omdømmebygging en av hovedtrendene innen organisasjonstenkning i dag. Felles for denne trenden, enten det er snakk om merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier, design av logoer og andre visuelle symboler, er et stort fokus på organisasjoners *ekspresive* uttrykk. "Det handler om ideer og grep for å presentere organisasjonen på mest mulig fordelaktige måter overfor ulike aktører i omgivelsene" (Røvik, 2007, s. 195). Trenden der byer i økende grad etterlikner organisasjoner og implementerer tiltak for å skape et bedre omdømme, kan forstås i henhold til Meyer og Rowan (1977) sin teori om institusjonaliserte organisasjoner. I følge dem oppstår formelle organisasjonsstrukturer i institusjonelle kontekster, der rasjonaliserte praksiser fungerer som myter som adopteres og sprer seg (s. 340). En myte kan betegnes som "en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller deler av en organisasjon" (Christensen, Lægroid, Roness & Røvik, 2009, s. 76). Etersom organisasjonsverdenen er preget av et ideal om rasjonalisering, oppstår det en forventning om å fremstå som rasjonell. Dette driver frem regler for oppførsel og måter å gjøre ting på som over tid tas for gitt og institusjonaliseres. Disse reglene fungerer som myter og kan forstås som måter å oppnå og opprettholde legitimitet og stabilitet på. Mytene etablerer og sprer seg i form av oppskrifter,

der enkelte instanser med en gitt posisjon og status har legitimitet til å påvirke oppskriftenes popularitet og spredningsevne. Spesielt er aktørgrupper som konsulentselskaper, handelshøyskoler, mediebedrifter som forlag og avishus samt store multinasjonale selskaper viktige produsenter og formidlere av ulike organisasjonsoppskrifter (Christensen et al., 2009, s. 83-85). I henhold til city branding bidrar slik både konsulentselskaper, academia, populærvitenskapelige artikler og bøker samt forbilder i form av byer som gjør det godt på omdømmerangeringer med til å spre ideen om at dette er et viktig felt. Dominerende fremgangsmåter innen city branding kan i så måte forstås i lys av slike organisasjonsoppskrifter, der det å utvikle og adoptere gjeldende strategier knyttet til byen som en merkevare er en måte å fremstå som rasjonell, moderne og innovativ på. Meyer og Rowan vektlegger imidlertid hvordan det gjerne oppstår en frikobling mellom formell og uformell organisasjonsstruktur, der det blir viktigere å *fremstå* som rasjonell enn det å faktisk være det (s. 357). I henhold til dette, kan tiltak knyttet til omdømmebygging og city branding være motivert ut fra et ønske om å fremstå som moderne og tilpasset samtidens forventninger, men uten at tiltakene nødvendigvis gjenspeiler det som faktisk skjer.

Nyinstitusjonell teori er opptatt av en organisasjons kontekstuelle betydning, med fokus på hvordan organisasjoner forholder seg til hverandre og opererer som en del av større nettverk og systemer (Scott, 2004, s. 4). Med fokus på place og city branding kan man si at samspillet mellom vellykkede byer som fungerer som forbilder, konsulentselskaper, publikasjoner og utdanningsinstitusjoner sammen utgjør et eget *organisasjonsfelt*. Et organisasjonsfelt kan defineres som ”those organizations [...] that constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products” (Dimaggio & Powell, 1983, s. 148). Organisasjonsfelt preges av å være del av både relasjonelle samt kulturell-kognitive system (Scott, 2008). Førstnevnte legger vekt på feltets strukturelle trekk, som beslutningsstruktur og kontrollmekanismer (Scott 2008, s. 185). Av betydning her er også den overordnede styringsstrukturen, eller ’governance system’, som vil bestå av ”some combination of public and private actors employing some combination of regulatory and normative controls over activities and actors within the field” (s. 186). Et felts kulturell-kognitive system handler om de dominerende institusjonelle logikkene som preger feltet, og som legger føringer for hvilke handlinger og alternativer som anses som rimelige og mulige. Slike logikker både begrenser og muliggjør handling innen et organisasjonsfelt:

By providing clear templates for organizing – whether designing structures, strategies, or procedures – institutional forms constrain actors from selecting (or even considering) alternative forms and modes, on the one hand, but provide essential support for actors carrying on the selected activities in the guise of comprehensibility, acceptability, and legitimacy, on the other. (Scott, 2008, s. 190)

I henhold til organisasjonsfelt-teorien vil man forvente at place og city branding-feltet styres av både strukturelle samt kulturelle og institusjonaliserte føringer for organisering. Mens det relasjonelle systemet utgjøres av hovedaktører som har beslutningsmakt med tanke på definering av mål, implementering og utføring av tiltak, legger det kulturell-kognitive systemet føringer på hva som oppfattes som legitimt og mulig. Dette impliserer at det innen place og city branding finnes dominerende ideer og gjøremåter for tiltak som har stor autoritet knyttet til hva som oppfattes som riktig og viktig. Man kan anta at dette også medfører en del begrensninger på place og city branding som organisasjonsfelt.

## **2.2 Place og city branding – et teoretisk overblikk**

De siste årene har det dukket opp stadig mer litteratur knyttet til branding av steder, enten det er byer, nasjoner, regioner eller områder. Lucarelli og Berg (2011) viser til at antallet publiserte artikler knyttet til city branding<sup>1</sup> har hatt en betydelig vekst mellom 1988-2009. Hovedkonseptene innen place branding-feltet bygger i stor grad på branding-litteraturen generelt (Kavaratzis & Ashworth, 2005; Dinnie, 2011). Til tross for en økende interesse for merkevarebygging<sup>2</sup> av steder, er litteraturen knyttet til place branding generelt preget av manglende felles enighet både når det gjelder teori og praksis. Som akademisk felt kjennetegnes det av kontrasterende og svært varierte disipliner, med ulike perspektiver på både metoder, virkemidler og empiriske forklaringer (Lucarelli & Berg, 2011, s. 12). Undersøkelser og formuleringer av konseptuelle og teoretiske rammeverk for å bedre forstå branding-prosesser har videre vært manglende (Pike, 2011, s. 6). Det litterære feltet domineres av både akademikere og praktikere, og mye av litteraturen befinner seg også i skjæringspunktet mellom disse. Dette gjør det også vanskelig å få en klar oversikt over og status på feltet. Jeg vil i det følgende likevel forsøke å sammenfatte noen av de viktigste

---

<sup>1</sup> Jeg bruker hovedsakelig begrepet 'city branding', men ettersom city branding er en underkategori for place branding og dermed deler mye av det teoretiske rammeverket, bruker jeg også sistnevnte dersom jeg refererer til feltet på et mer generelt plan.

<sup>2</sup> Jeg bruker de norske begrepene merkevare og merkevarebygging gjennomgående i oppgaven, og veksler mellom de norske og engelske begrepene ut i fra hva jeg oppfatter som mest passende.

trekkene ved place/city branding som litterært og teoretisk område, samt plassere det i kontekst med andre momenter i samfunnet.

### **2.2.1 Branding – fra produkter til byer**

Som teoretisk felt bygger city branding i stor grad på markedsføring og urbane studier (Dinnie, 2011, s. 3). Sentralt for merkevarebygging er den symbolske betydningen, altså de assosiasjonene som bidrar til å gi produktet merverdi. Det ser ikke ut til å finnes noen felles definisjon på hva som menes med et brand, eller en merkevare, men mange definisjoner vektlegger det symbolske aspektet. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i følgende definisjon: ”a symbolic construct that consists of a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these, intended to identify a phenomenon and differentiate it from similar phenomena by adding particular meaning to it” (Eshuis & Klijn, 2012, s. 6). Sentralt ved prosessen for selve merkevarebyggingen går dermed ut på å tillegge et objekt, det være seg et produkt, et sted eller en organisasjon, en rekke symbolske attributter som en ønsker at omgivelsene skal assosiere med objektet. De assosiasjonene og verdiene som tillegges produktet blir dermed viktigere enn produktet i seg selv.

Branding har tradisjonelt vært rettet mot produkter, men i de siste årene har det vært en økende utbredelse av organisasjonsbranding, der organisasjonens tjenester og produkter forsøkes omgjort til merkevarer (Røvik, 2007, s. 199). Place branding kan sees i lys av denne utviklingen, der også steder, enten det er nasjoner, områder eller byer, i større grad fremstilles som en merkevare. Røvik (2007, s. 199) viser til hvordan det slik er snakk om

et skifte i merkevarebyggingens innretning – fra det *konkrete*, dvs. det å utvikle merkevarer rundt fysiske, håndgripelige produkter som blant annet kan tas på, bæres, luktes og smakes [...] og til det mer *abstrakte*, som det å lage merkevarer av en organisasjon med dens identiteter og verdier.

Det abstrakte aspektet ved place og city branding understrekes av fokuset på assosiasjoner og subjektive opplevelser. Kavaratzis og Ashworth (2005, s. 507) vektlegger hvordan place branding retter seg spesifikt mot individenes ’mentale bilder’, altså de assosiasjonene som ligger til grunn for deres oppfattelse av et sted. De viser til hvordan individers møter med steder går hånd i hånd med persepsjoner og inntrykk, enten disse dannes av den urbane designen som preger bybildet, individenes egen bruk av stedet eller gjennom ulike former for representasjoner av stedet som musikk, film og andre medier. I så måte blir selve

håndteringen av merkevaren i form av å forsøke å påvirke disse mentale bildene avgjørende ved place branding:

Place branding centres on people's perceptions and images and puts them at the heart of orchestrated activities, designed to shape the place and its future. Managing the place brand becomes an attempt to influence and treat those mental maps in a way that is deemed favourable to the present circumstances and future needs of the place. (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 507)

Dinnie (2011) viser til hvordan bygging av en bys merkevare kan sammenliknes med den merkevarebyggingen man finner i organisasjoner, men understreker at det er mer utfordrende å enes om et felles 'brand' i en by, ettersom mangfoldet av aktører og interessenter og samspillet mellom disse både er større og mer komplekst enn i en organisasjon. Hovedutfordringen er dermed å "develop a strong 'umbrella' brand that is coherent across a range of different areas of activity with different target audiences, whilst at the same time enabling sector-specific brand communications to be created" (s. 5). I følge ham er det avgjørende at aktører på tvers av interessefelt deltar i utviklingen av stedets merkevare, fremfor at det utvikles og implementeres ovenfra og ned. Med fokus på betydningen av nettverk, vektlegges en kollaborativ tilnærming til city branding på praktisk nivå, der en stor bredde av aktører fra både privat og offentlig sektor inkluderes i utviklingen av stedets merkevare (Dinnie, 2011, s. 6). Prosessen rundt city branding ser slik ut til å fremstilles som mer kompleks enn ved branding i organisasjoner, ikke minst med tanke på at utfordringen rundt å samkjøre et mangfold av interessenter og aktørers oppfattelse av byen og hva den bør være. Likevel fremstilles denne utfordringen som overkommelig, så lenge den håndteres riktig.

### 2.2.2 Identitet og nettverk

Branding handler i det store og hele om å skaffe seg et godt omdømme. I følge Brønn og Ihlen (2009) er en organisasjons identitet, image og omdømme tett knyttet sammen. De definerer begrepene slik (s. 13-14, originaltekstens kursiveringer):

→ *Identitet*: Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de *ansattes* syn på dette.

→ *Image*: Det *umiddelbare* inntrykket *omgivelsene* har av organisasjon, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet.

→ *Omdømme*: Omgivelsenes oppfatning av en organisasjon *over tid*.

Branding kan slik forstås som en måte å håndtere samspillet mellom disse tre elementene på. Identitet fremmes gjerne som et av de grunnleggende stegene på veien mot å oppnå et godt omdømme, der det er avgjørende å kartlegge en organisasjon (eller et sted) sin identitet før man kan initiere konkrete tiltak for merkevarebygging. I prosessen med å kartlegge og håndtere identiteten er det avgjørende å stille seg sentrale spørsmål som 'hvem er vi?' og 'hva står vi for?' (Fombrun & Rindova, 2000, s. 94). Identitet henger tett sammen med image. Mens en merkevares identitet primært handler om hvordan mottaker ønsker at merkevaren skal oppfattes, kan et image forstås som hvordan denne merkevaren faktisk oppfattes av omverdenen. Som det kommer frem av definisjonen over (Brønn & Ihlen, 2009) kan image forstås som omgivelsenes mer umiddelbare oppfatning av merkevaren, oppnådd ved hjelp av spontane bilder (Alvesson, 1990, s. 386), mens omdømme handler om et mer helhetlig og varig inntrykk. Å identifisere sine kjerneverdier er en måte å posisjonere seg i det markedet man opererer i, ettersom man gjennom denne prosessen differensierer seg som produkt og merkevare (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 509). Merkevarebygging er i seg selv en måte å oppnå differensiering på, ettersom man tillegger produktet spesifikke symbolske verdier og kjennetegn som skiller det fra liknende produkter (Eshuis & Klijn, 2012, s. 7). Figur 1 beskriver denne relasjonen mellom en merkevares identitet, posisjon og image.



**Figur 1.** Forholdet mellom brand identity, brand positioning og brand image (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 508).

Betydningen av å enes om og formulere en klar og tydelig identitet som så skal kommuniseres utad, trekkes frem som et avgjørende steg også innen place og city branding-litteraturen. Klijn, Eshuis og Baun (2012, s. 500) viser til hvordan mange understreker betydningen av å produsere et klart konsept for å kunne skape en attraktiv merkevare. I følge Lapsley et al. (2010, s. 307-308) er "the identification, creation and communication of one distinctive identity [...] a fundamental step in the construction of the city's vision and strategic plan". Dinnie (2011) vektlegger betydningen av å identifisere og enes om et sett relevante attributter som en ønsker at omgivelsene skal forbinde med stedet. I følge ham er det avgjørende for "city brands to clarify their identity and image. What is the essence of the city and how does it wish to be perceived?" (s. 94). Dersom dette ikke klargjøres tidlig i branding-prosessen, kan konsekvensene bli store:

Without a reasonable degree of clarity at this initial stage of brand development, the likelihood is that there will be no clear city brand but rather an incoherent set of fragmented sub-brands each delivering its own messaging, or worse still, no conscious branding at all, in which case the city's reputation is completely at the mercy of a hostile or indifferent world. (Dinnie, 2011, s. 94)

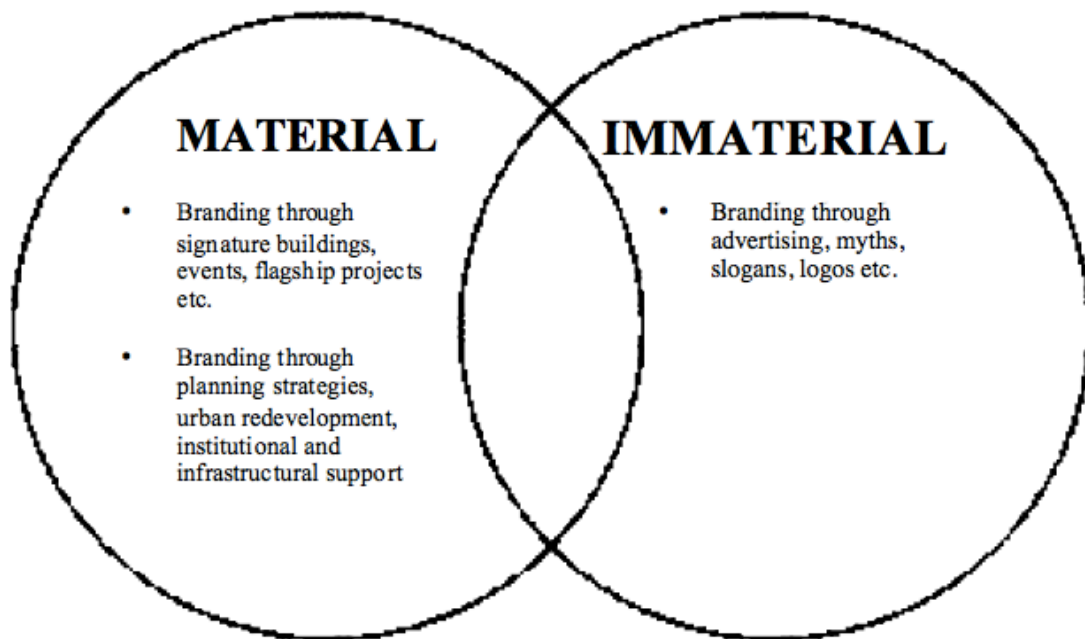
I tillegg til formuleringen av én identitet, vektlegges med andre ord også betydningen av å klargjøre ett image, for å unngå at den utadrettede kommunikasjonen oppleves som fragmentert og lite koordinert. Den toneangivende fremgangsmåten for å lykkes med city branding slik den fremmes i teoriene, ser ut til å kunne oppsummeres med at det tidlig i prosessen er avgjørende å kartlegge hvem man er, eventuelt også hvem man *ønsker* å være. Hva slags assosiasjoner ønsker man at andre skal få når de tenker på byen? Hvordan kan byen lykkes med å markere seg som attraktiv i forhold til andre liknende byer? Ettersom place branding er mer komplekst enn tradisjonell merkevarebygging rettet mot produkter, blant annet på grunn av at ulike og motstridende interesser må tas hensyn til, fremmes interessenter og aktører som avgjørende for place branding (Kavaratzis & Hatch, 2013, s. 70). Derfor vektlegges betydningen av å få med seg og inkludere så mange aktører og interessenter som mulig helt fra begynnelsen, og ikke ha et ovenfra-og-ned-perspektiv i selve implementeringen (Dinnie, 2011; Therkelsen & Halkier, 2011). Når man er enig om en felles merkevare og identitet for byen, skal denne så kommuniseres utad, med mål om at det helhetlige inntrykket oppleves som koherent og samkjørt. Denne prosessen er med andre ord svært lik den tretrinnsmodellen som er vist over (figur 1). Det kan dermed se ut til at prosessen for merkevarebygging av så vel byer, organisasjoner og produkter overfladisk sett



inneholder de samme grunntrekkene, med kartlegging og kommunikasjon av identitet som det grunnleggende utgangspunktet.

### 2.2.3 Tre strategier for city branding

Med utgangspunkt i Norden, viser en forskningsrapport på vegne av Nordic Innovation til tre hovedstrategier for urban branding: 1) branding gjennom arkitektur, arrangementer ol.; 2) branding gjennom strukturelle endringer sosialt og økonomisk; 3) branding gjennom reklame, slagord og logoer (Jansson & Power, 2006, s. 16). Man kan dermed skille mellom en *materiell* og en *immateriell* tilnærming, der den tredje strategien kan beskrives som immateriell, mens de to første er materielle (se figur 2).



**Figur 2:** Strategier for urban branding (Jansson & Power, 2006, s. 16).

Til tross for at det finnes tilfeller der kun en av strategiene er blitt brukt, vil i de fleste tilfeller alle de tre tilnærmingene brukes underveis i prosessen (s. 16). Place og city branding-litteraturen slik den er presentert over ser ut til å legge mest vekt på det immaterielle fokuset. Med vekt på symboler, logoer og mentale bilder, ser denne strategien ut til å ha mest til felles med tradisjonell markedsføring, et område branding-litteraturen som nevnt bygger på i stor grad. Selv om denne tilnærmingen er mest utbredt, og kanskje den flest assosierer med

branding generelt, understreker rapporten imidlertid at en immateriell strategi også er den det er mest krevende å lykkes med. Ikke minst vektlegges betydningen av å kommunisere rett budskap til rett mottaker: ”presenting the right image in the right way through the right channels is a major challenge for urban branding initiatives” (Jansson & Power, 2006, s. 32). Identitet er i høy grad et immaterielt aspekt. Selv om et steds identitet kan uttrykkes materielt ved hjelp av et signaturbygg, en festival eller en bydel, vil omdømmelitteraturens identitetsforståelse slik den er presentert over muligens være mer sentral ved en immateriell enn ved en materiell tilnærming til merkevare- og omdømmebygging.

## **2.3 Kritikk av identitetsidealet innen place og city branding**

Place og city branding-litteraturen er blitt kritisert for å ha et forenklet syn på hvordan identitet dannes, og mange har utfordret idealet om at én klar og tydelig identitet skal gjennomsyre byens merkevare. I følge Merriless et al. (2012) er det nødvendig med en mer pluralistisk tilnærming til city branding. Deres studie viser at henholdsvis innbyggere og næringsliv har ulike oppfatninger av en bys merkevare, og at det er stor forskjell på byens merkevare som et sted å bo og som et sted for næringsvirksomhet (s. 1042). Ettersom ulike interessenter og aktører har ulike oppfattelser rundt et steds identitet og merkevare, hevder de at hovedutfordringen heller er å håndtere og omfavne dette mangfoldet, ettersom det er urealistisk å sikre seg at alle har samme opplevelse av merkevaren og hva den bør være: ”there are inherent structural differences in the way different stakeholders approach the purpose (objectives) of the brand. No amount of negotiation can eliminate these differences across stakeholders, though some form of reconciliation may be possible” (s. 1036). Et mer åpent syn som vedkjenner seg og godtar et slikt mangfold rundt identitet er nødvendig for å kunne håndtere det komplekse bildet.

Likeledes foreslår Ren og Blichfeldt (2011) et mer innovativt og åpent syn på identitet og merkevare. Med utgangspunkt i litteraturen rundt turisme og destinasjonsbranding som domineres av et ideal om at én klar *identitet* må konstrueres og kommuniseres for å sikre at turister dannes seg et klart *image* av destinasjonen, utfordrer de ideen om at utviklingen av en klar og tydelig identitet er den beste måten å tiltrekke seg turister på (s. 417). Ettersom kommunikasjonsprosesser er komplekse i form av at både kontekstuelle, subjektive og kulturelle faktorer spiller inn i hvordan et budskap oppfattes og fortolkes, er det problematisk å redusere kommunikasjon til overføring av enkle beskjeder. Til tross for at turister blir

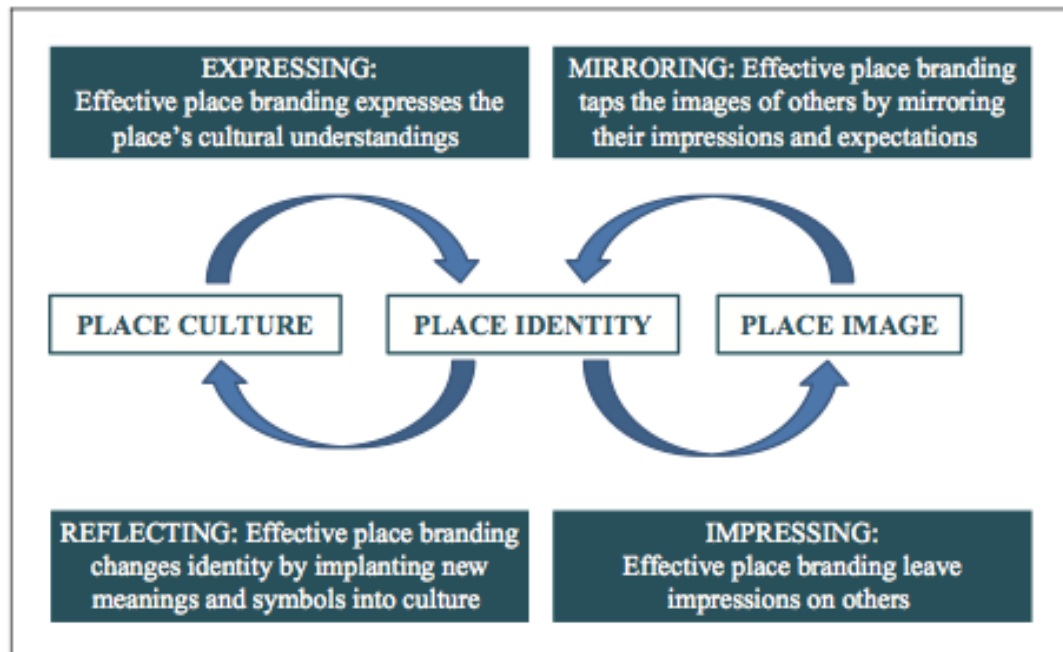
eksponert for den samme kommunikasjonen, danner de seg kanskje svært ulike oppfatninger av et sted. ”As a consequence, there can never be *one* image [...] the idea of ”one clear identity” being communicated and subsequently transformed into ”one clear image” must be challenged” (Ren & Blichfeldt, 2011, s. 421). I stedet hevder de at et steds identitet (og image) ikke er forankret en gang for alle, men at det i stedet konstant er under forhandling, refortolkning og endring. I praksis vil en branding-prosess som omfavner dette komplekse bildet og tar inn over seg at et sted har mer enn én identitet, skape en mer troverdig representasjon. ”By allowing locals, tourists, managers and media to impact and shape the destination, we argue that the destination is made possible as a truly unique and innovative brand, a brand which is not fixed, but is rather open to negotiation, interpretation and co-construction” (s. 431).

I likhet med Ren og Blichfeldt, presenterer Kavaratzis og Hatch (2013) et mer innovativt og dynamisk syn på identitet. De kritiserer place branding-teorien for å inneha det de mener er et forenklet og statisk identitetsbegrep, med en overdreven tiltro til at identitet er noe som fritt kan velges, defineres og manipuleres:

This approach considers identity as the outcome of a process of decisionmaking, where somebody (either from the town hall or from the consultancy that is hired) can delineate what the identity of the place is about, break it down into elements, and reform it in a fashion that will be manageable and easily communicated. (Kavaratzis & Hatch, 2013, s. 74)

Konsekvensene av dette viser seg i visuelle strategier der byens identitet gjerne reduseres til et fengende slagord eller en fancy logo. I stedet fremmer de en identitetsbasert tilnærming der identitet forstås som en evigvarende prosess fremfor som et mål som defineres separat fra resten av branding-prosessen (s. 71). Inspirert av Hatch og Schultz (2002) sin modell for dynamikk i formingen av organisasjonsidentitet, presenterer de en modell som illustrerer hvordan prosessen knyttet til place branding gjenspeiler identitetsprosessen (se figur 3). Place branding i henhold til denne modellen forstås som en evigvarende, åpen prosess preget av fire simultane aktiviteter; *expressing*, *impressing*, *mirroring* og *reflecting* (s. 78). Samspillet mellom disse aktivitetene fungerer slik at stedets kultur påvirker identiteten, identiteten påvirker image (de inntrykkene og assosiasjonene stedet utløser hos andre), image påvirker igjen identiteten gjennom en speilingsprosess, der til slutt identiteten igjen påvirker og legger nye meninger i kulturen. Det er dermed snakk om et dialektisk forhold mellom det interne og det eksterne, der disse gjensidig speiler og tilpasser seg hverandre i en evigvarende og åpen

syklus (s. 78). En tilnærming til place branding som vektlegger ulike interessenters rolle i form av å tilrettelegge for dialog og interaksjon fremmes derfor som avgjørende.



**Figur 3.** Hvordan place branding henger sammen med identitetsprosessen (Kavaratzis & Hatch, 2013, s. 80).

## 2.4 utfordringer ved aktørperspektivet

Som illustrert adopterer city branding-teorien mange av de gjeldende hovedprinsippene innen branding-feltet generelt, med så å si like oppfatninger av samspillet mellom identitet og image. Ettersom en by imidlertid består av et stort mangfold aktører og interessenter, gjerne med ulike og motstridende interesser, fremmer city branding-feltet betydningen av en nettverksorientert tilnærming, der det er avgjørende av å inkludere så mange aktører som mulig i beslutningsprosessen for å lykkes best mulig med branding (Dinnie, 2011; Therkelsen & Halkier, 2011). Dersom en ikke lykkes med dette, risikerer man ikke bare at den utadrettede kommunikasjonen fremstår som fragmentert, men det er også en fare for at enkelte aktører og grupper føler seg ekskludert fra prosessen. Offentlige institusjoner har gjerne en sentral rolle i initieringen av tiltak knyttet til place branding, og med en fremgangsmåte som ikke tar hensyn til ulike interesser, risikerer man at demokratiske verdier

og idealer undergraves (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 511). Ikke minst gjelder dette identitetsutvikling, der en sammensatt og variert gruppe aktører og interessenter (innbyggere, turister, næringsliv med flere) kan gjøre det vanskelig, om ikke umulig, å enes om en felles identitet:

Public place management corporations may have considerable difficulty in projecting a single clear corporate identity because most democratic political systems encourage the open expression of alternatives rather than concealing them within a spurious communal unanimity. (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 511)

Der mesteparten av teorien innen place og city branding har tatt tak i hvilke markedsstrategier som ligger til grunn for branding-prosesser, belyser andre at det er mangelfull forskning knyttet til samarbeidet mellom aktørene bak disse prosessene og hvordan initiativ iverksettes (Therkelsen & Halkier, 2011, s. 202). I sin studie av de ulike aktørenes involvering i city branding-prosesser knyttet til de danske byene Aarhus og Aalborg, benyttet Therkelsen og Halkier (2011) en tilnærming der de kombinerte mer markedsorienterte studier knyttet til branding-prosesser med institusjonelle og nettverksorienterte teorier (s. 202). De fant at aktører med ulike interesser sin deltakelse i prosessen knyttet til design og implementering, ikke var noen garanti for å sikre seg ønsket grad av forpliktelse blant interessentene, ettersom inkludering ikke er nok for å sikre et enhetlig syn på visjoner og mål (s. 210). Dette sier noe om utfordringene knyttet til å sikre en enhetlig oppfattelse rundt identitet når et så stort mangfold av aktører skal inkluderes i prosessen. Dersom man skal leve opp til idealet om en felles identitet, som igjen skal kommuniseres slik at mottakere sitter igjen med et enhetlig bilde, image, av byen, forutsetter dette imidlertid en delt oppfatning blant alle aktører og interessenter rundt identitet, mål og strategiske prioriteringer.

## 3 Data og metode

For å svare på den første problemstillingen har jeg gått igjennom og analysert relevante teoretiske bidrag. Ettersom det litterære feltet rundt place og city branding er såpass nytt og lite koordinert, har det vært viktig å skaffe meg en oversikt over relevant litteratur på dette området. De primære metodologiske valgene er knyttet til de to andre problemstillingene, ettersom disse er mer empirisk orienterte. Foruten fremgangsmåten rundt kartleggingen av place og city branding som teoretisk felt som beskrives i et eget underkapittel, er dette kapittelet dermed først og fremst skrevet med tanke på mine to andre problemstillinger. For å svare på disse har jeg i første omgang tatt utgangspunkt i medieoppslagene på *Aftenposten* og *Osloby* sine nettsider, med fokus på fremstillingen av hvordan en merkevarebygging av Oslo bør foregå og hva slags ideer rundt identitet og branding som kommer til uttrykk. Disse artiklene er publisert i perioden 2011-2013. Ettersom Julian Stubbs og hans tanker rundt hvordan Oslo bør bygge sin merkevare er såpass sentral i disse artiklene, har jeg videre sett på nettsiden til konsultentselskapet UP THERE, EVERYWHERE som Stubbs representerer. Der presenteres deres fremgangsmåte for branding, i tillegg til at prosessen rundt branding av Oslo beskrives. Jeg har også gjennomført en samtale med Erik Hansen, informasjonssjef i Oslo kommune, for å få innsikt i kommunens involvering i engasjementet av Stubbs samt dens generelle fokus i sitt omdømmearbeid. Det empiriske materialet er blitt studert med utgangspunkt i kvalitativ innholdsanalyse. I dette kapittelet vil jeg først diskutere valg av metode, før jeg går mer konkret inn på hva slags empirisk materiale jeg primært har benyttet meg av, fremgangsmåte knyttet til innsamling og analyse, før jeg avslutter med noen betraktninger rundt forskningskvalitet, etikk og metodologiske begrensninger.

### 3.1 Metodologisk fremgangsmåte

#### 3.1.1 Oslo som case

Metodologisk sett er dette en todelt oppgave. Analysen er delt i to, der den første delen tar utgangspunkt i den første, teoretiske problemstillingen, mens andre analysekapittel diskuterer de to andre problemstillingene som er av mer empirisk art. Mitt empiriske fokus er avgrenset til branding av Oslo by, og kan dermed beskrives som en casestudie, altså ”en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer” (Tjora, 2012, s. 35). En casestudie kan blant annet brukes for ”å utvikle begreper, hypoteser eller teorier” (Grønmo, 2004, s. 90). Som nevnt innledningsvis har jeg

valgt å se på Oslo som case ettersom byen har fått mye medieomtale knyttet til omdømme og branding, samtidig som den scorer lavt på ulike omdømmerangeringer, både nasjonalt og internasjonalt. Man vil kunne anta at de utfordringene knyttet til identitet, image og aktører som preger byen, også vil kunne være gjeldende i andre liknende byer, for eksempel andre skandinaviske byer av likende størrelse. Derfor vil studien kunne ha en viss overføringsverdi til liknende tilfeller.

### **3.1.2 Kvalitativ innholdsanalyse**

For å svare på min andre problemstilling, altså *"Hva slags identitetsforståelse ser ut til å ligge til grunn for prosessen rundt branding av Oslo?"*, har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ innholdsanalyse. Kvalitative data er et viktig grunnlag for gjennomføring av analytiske beskrivelser, der man gjerne har som formål å beskrive totale situasjoner (Grønmo, 2004). En analytisk beskrivelse innebærer en systematisering "i forhold til veldefinerte begreper, kategorier eller teorier" (Grønmo, 2004, s. 130). Denne oppgavens andre problemstilling er primært ute etter å fange opp og beskrive situasjonen knyttet til identitet og branding av Oslo, noe som gjør en kvalitativ tilnærming mer hensiktsmessig. Ettersom organisasjonsfelt i stor grad forstås som sosiale konstruksjoner der institusjonaliserte normer og regler legger føringer for hva som anses som legitimt og relevant, vil en kvalitativ tilnærming være mest hensiktsmessig for å fange opp og forstå hvordan feltet fungerer. Kvalitative forskningsmetoder gir en dessuten mulighet til å komme "tett på" det man studerer ettersom de preges av en "betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i" (Tjora, 2012, s. 13). Dette kan være en fordel i forsøket på å forstå organisasjonsfeltet knyttet til city branding-tiltak rettet mot Oslo.

Kvalitativ innholdsanalyse er videre en hensiktsmessig tilnærming når datamateriale i stor grad består av ulike tekster. Sentralt for en slik datainnsamling er "systematisering av utvalgte tekstsitater, bildeutsnitt eller andre innholdselementer med sikte på å belyse spesifikke problemstillinger. Det kan for eksempel dreie seg om å få innblikk i hvilke argumenter, standpunkter, holdninger eller verdier som står sentralt i ulike tekster" (Grønmo, 2004, s. 128). Det kan dermed være hensiktsmessig med en slik tilnærming for å fange opp den identitetsforståelsen som ser ut til å ligge til grunn for tekstene.

### **3.1.3 Kartlegging av place og city branding som forskningsfelt**

Place og city branding var for meg et teoretisk felt jeg hadde lite kjennskap til før jeg begynte med masterarbeidet, og det var dermed avgjørende å sette seg inn i feltet for å kunne besvare problemstillingene. I tillegg til å være et forholdsvis nytt teoretisk felt, er det også preget av å være både fragmentert og lite samkjørt. Kartlegging av det litterære feltet innen place og city branding er blitt utført ved hjelp av en enkel oversiktsstudie, i tillegg til gjennom tips fra veileder som er involvert i et forskningsprosjekt der place branding er et av temaene.

## **3.2 Datainnsamling og analyse**

### **3.2.1 Teoretisk kartlegging**

Teorikapittelet er primært en fremstilling av place og city branding som teoretisk felt, med fokus på blant annet kontekstuell utvikling og identitetsforståelser. Ettersom forskningsfeltet knyttet til city branding er relativt nytt og i stadig utvikling, brukte jeg mye tid i begynnelsen av masterprosessen på å skaffe meg en oversikt over feltet. Ettersom min veileder er involvert i et større forskningsprosjekt der place branding inngår som et relevant tema, har han tipset meg om flere artikler og bøker. Ved å se på litteraturlistene og referansene til disse, har jeg videre dannet meg et bilde av andre relevante dokumenter og kilder.

Jeg har videre foretatt litteratursøk i databasen Primo Central. Ettersom jeg i begynnelsen av masterprosessen var usikker på vinkling, benyttet jeg meg i utgangspunktet av søkeordene 'city branding' og 'place branding' for å finne artikler som ga en mer generell fremstilling av feltet. Et søk med begge disse begrepene ga 9733 treff fra fagfelleverderte tidsskrifter. Ved å spesifisere søkeordene til å gjelde emne eller tittel, fikk jeg i begge tilfeller under 30 treff. Slik fant jeg Kavaratzis og Ashworth (2005), Lucarelli og Berg (2011), Kavaratzis og Hatch (2013) samt Klijn et al. (2012). Spesielt gir de tre første en generell innføring til feltet, og jeg har benyttet meg mye av disse i min teoretiske fremstilling. Den sentrale fremstillingen av identitet og image i disse artiklene, i tillegg til at sistnevnte problematiserer identitetsforståelsen som dominerer place og city branding-feltet, ledet meg inn på dette temaet. Variasjoner over søkeordene 'city branding', 'place branding', 'identity' og 'image' både i emne- og tittelfelt, resulterte i artiklene Merrilees et al. (2012), Ren og Blichfeldt (2011) og Lapsley et al. (2010). Jeg har også sett på de ulike kildenes referanser og litteraturlister, og slik dannet meg et inntrykk av hvilke tekster og forfattere som fremstår som spesielt sentrale innen place og city branding. Da place og city branding som forskningsfelt er såpass nytt, valgte jeg å ikke tidsavgrense søkene.



### 3.2.2 Avklaring av fokus og innsamling av materiale

Til grunn for den empiriske diskusjonen rundt identitetsforståelser knyttet til Oslo, har jeg gjennomført en innholdsanalyse. Dette innebærer en systematisk gjennomgang av relevante dokumenter ”med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen” (Grønmo, 2004, s. 187). Før selve datainnsamlingen, avklarte jeg fokus for materialet som skulle samles inn, både knyttet til valg av tema som skulle prioriteres samt hvilke tekster som skulle velges til analysen. Utgangspunktet for mitt arbeid var det faktum at det var blitt engasjert en internasjonal PR-rådgiver som skulle hjelpe Oslo med å promotere seg som by, noe som fikk mye oppmerksomhet i mediene. Medieoppslagene rundt dette ble publisert på aftenposten.no og osloby.no i perioden 2011-2013, og inngår i en slags ”serie” der hovedtema er variasjoner rundt hvordan Oslo bør promotere seg selv. Til sammen utgjør disse 9 artikler. Videre har jeg sett på nettstedet til markedsføringselskapet UP THERE, EVERYWHERE, upthereeverywhere.com, som PR-rådgiver Julian Stubbs representerer. Stubbs er teamleder i UP FOR REAL, en underavdeling med hovedfokus på place branding. Her er det både informasjon om prosessen rundt branding av Oslo, i tillegg til at fremgangsmåten som selskapet vektlegger presenteres. Jeg har valgt å også inkludere sistnevnte ettersom dette trolig sier noe om metoden som ble brukt i prosessen med å bygge en merkevare for Oslo, og dermed også hva slags identitetsforståelse som lå til grunn for prosessen. Tematisk har jeg lagt vekt på å kartlegge ulike forståelser og presentasjoner av identitet og identitetsbygging, samt samspillet mellom image og identitet. Ettersom alle tekstene som er brukt i analysen er offentlige og allment tilgjengelige på Internett, har det ikke vært spesielle utfordringer knyttet til å finne tekstene.

Jeg har også hatt en samtale med informasjonssjef i Oslo kommune, Erik Hansen. Grunnet til dette var at kommunen ofte fremstilles som en viktig aktør innen place og city branding (Therkelsen & Halkier, 2011; Klijn et al., 2012), og jeg synes det kunne være hensiktsmessig å kartlegge kommunens rolle i arbeidet med branding av Oslo samt involvering i engasjementet av Stubbs. I tillegg var jeg interessert i kommunens generelle tanker rundt omdømmebygging og branding knyttet til Oslo. Intensjonen min var primært å bruke informasjonen fra samtalen for en kartlegging av feltet (se kapittel 5.1), men da Hansen under samtalen kom inn på momenter som kunne bidra til å belyse mine problemstillinger, har jeg valgt å også bruke denne informasjonen i analysen. Et sammendrag med

presentasjonen av kommunen som ble brukt i denne oppgaven ble sendt til Erik Hansen på epost og godkjent av ham.

### 3.2.3 Gjennomgang av materialet

Etter at datamaterialet var samlet inn, har jeg foretatt en systematisk gjennomgang av materialet. I denne fasen er det viktig å foreta kildekritiske og kontekstuelle vurderinger av de enkelte tekstene (Grønmo, 2004, s. 190). Blant annet må kildenes tilgjengelighet, relevans, autentisitet og troverdighet vurderes. I følge Grønmo er kildekritikk spesielt viktig i kvalitativ innholdsanalyse (s. 190). Som nevnt er alle tekstene jeg bygger analysen på allment tilgjengelige på Internett, og tilgjengelighetsgraden er dermed høy. Relevans handler om å identifisere hvilke deler av teksten som er mest relevante med tanke på problemstilling. I mitt tilfelle har dette vært å finne frem til beskrivelser og definisjoner av identitet, for å danne et bilde av hva slags identitetsforståelse som fremmes. Videre vil en kontekstuell vurdering bidra til å kunne si noe om tekstens autentisitet og troverdighet. En slik vurdering går ut på å se teksten ”i sammenheng med andre kilder og i lys av annen foreliggende kunnskap, særlig om tekstenes antatte forfattere og bakgrunn, og om de forholdene som omtales i tekstene” (Grønmo, 2004, s. 190). En kontekstuell vurdering er også viktig for å vurdere tekstens representativitet og mening, altså spørsmål knyttet til hvem eller hva teksten representerer, bakgrunn, mottakere og situasjon. Det empiriske materialet er primært bruk av dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning, noe som kan omtales som en *ikke-påtrengende metode* (”unobtrusive method”) ettersom man genererer empirisk materiale uten at ikke-forskende deltakere involveres (Tjora, 2012, s. 162). Et vesentlig poeng er at de gir info om saksforhold nedtegnet på et spesielt tidspunkt og et spesielt sted, ofte med tanke på spesifikke lesere. Når vi bruker dokumenter som kilde, er vi derfor nødt til å sette disse i en kontekst (Tjora, 2012, s. 163). Når er de skrevet? Hvor er de skrevet, av hvem, og for hvilke lesere og formål? De tilgjengelige tekstene på nettstedet upthereeverywhere.com representerer et konsultentselskap innen PR og markedsføring, og retter seg primært mot potensielle brukere av tjenestene som tilbys. Målgruppe er dermed ulike aktører og organisasjoner som kunne tenke seg å kjøpe rådgivningstjenester av selskapet. Selskapet kan også forstås ut i fra en større institusjonell sammenheng, der økt globalisering og konkurranse har drevet frem et eget marked av konsultentselskaper som dekker et behov. Samtidig er det enkelte selskap avhengig av kunder for å overleve, noe som medfører et behov for å skille seg fra andre organisasjoner som tilbyr liknende tjenester.

Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg dermed valgt ut og registrert relevant innhold i de ulike tekstene (Grønmo, 2004, s. 191). Ettersom mitt datamateriale er forholdsvis lite, har det ikke vært noe større behovet for et avansert system. Jeg har videre foretatt en kategorisering av det relevante innholdet i tekstene (Grønmo, 2004, s. 191). Her har jeg forsøkt å identifisere felles trekk mellom ulike tekstelementer for så å gruppere disse sammen i kategorier. Spesielt har jeg vært interessert hvorvidt identitet fremstilles som noe homogent, som manipulerbart og som mål.

### 3.3 Kvalitet og forskningsetiske betraktninger

For å sikre at forskningsarbeidet tilfredsstillende kravene om kvalitet, er det avgjørende å ta hensyn til følgende tre kriterier: *pålitelighet* (reliabilitet), *gyldighet* (validitet) og *generaliserbarhet* (Tjora, 2012, s. 203). Pålitelighet omhandler kravet om at forskeren skal inneha en mest mulig nøytral og objektiv rolle i forskningsarbeidet. Engasjement og interesse for det feltet som analyseres er gjerne en forutsetning, men det er i følge Tjora avgjørende ”å gjøre rede for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet” (s. 203). Jeg er selv svært interessert i kommunikasjonsbransjen og har praktisk erfaring med å jobbe med kampanjer, strategisk og ekstern kommunikasjon. Det er også en bransje jeg selv kunne tenke meg å jobbe innenfor etter endte studier. Min interesse for kommunikasjonsfeltet kan slik være en mulig svakhet, da det kan ha påvirket mitt forskningsarbeid.

Gyldighet går ut på sammenhengen mellom problemstilling og de resultatene vi faktisk får. Får vi svar på det vi ønsket å få svar på? En måte å styrke forskningens gyldighet på er å være åpen om hvordan forskningen gjennomføres rent praktisk, og tilstrebe at den er forankret i annen relevant forskning. I denne oppgaven er problemstillinger i stor grad blitt tilpasset underveis i forskningsprosessen ettersom jeg har satt meg mer inn i teori og datamaterialet. Da jeg ikke hadde stor kjennskap til verken city branding-feltet eller branding som sådan, har jeg underveis fått øynene opp for nye problematiseringer, og stadig vendt tilbake til utgangspunktet. Slik håper jeg å ha oppfylt kravet om gyldighet.

Generalisering er et viktig mål innenfor forskning. Mitt studie kan bidra til det Tjora kaller *konseptuell generalisering*, der man utvikler ”konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller (cases) enn det (eller dem) som er studert” (Tjora, 2012, s. 209). Denne oppgavens empiriske fokus er branding knyttet til Oslo by, og er slik et konkret tilfelle. Målet er å kunne si noe generelt om ulike utfordringer og trekk som kan prege en slik prosess, slik at mitt case også kan ha relevans for liknende tilfeller.

### 3.4 Mulige svakheter ved datamaterialet

Det finnes mulige svakheter ved datamaterialet som ligger til grunn for denne oppgaven. Ettersom jeg ikke har gjennomført noe omfattende litteratursøk knyttet til identitetsforståelsen i place og city branding, er det fare for at det materialet jeg trekker frem ikke er representativt for helheten. Samtidig bygger jeg mine fremstillinger på artikler som selv er utarbeidet ut i fra mer omfattende litteratursøk (Kavaratzis & Ashworth, 2005; Kavaratzis & Hatch, 2013; Lucarelli & Berg, 2011). Videre går det identitetssynet jeg beskriver igjen i mye av mitt litterære materiale (også i den kritiske litteraturen), noe som styrker grunnlaget for å trekke de konklusjonene jeg gjør. Den generelle fremstillingen av place og city branding som teoretisk felt i artiklene jeg fant via litteratursøk, samsvarer også med de bøkene og artiklene jeg er blitt tipset om av veileder, noe som bidrar til å styrke relevans og troverdighet til de artiklene jeg har valgt.

Når det gjelder fremstillingen av UP THERE, EVERYWHERE sin tilnærming til place branding, er det grunn til å tro at den tilnæringsmåten som presenteres på deres hjemmesider er en forenklet fremstilling, og at det i praksis er snakk om en metode som tar hensyn til mange variasjoner og detaljer selv om dette ikke redegjøres for på nett. Nettsiden kan likevel gi noen implikasjoner på hvilke prinsipper og idealer som ligger til grunn for deres forståelse, og kan slik være nyttig for å danne seg et oversiktsbilde over hvordan de tenker rundt branding generelt.

Bruk av medieoppslag som kilder kan også medføre skjevheter. Det er grunn til å tro at de ulike aktørenes syn er tilpasset og redigert med tanke på å gjøres mer leservennlig og interessevekkende. Jeg kan derfor ikke ta for gitt at de aktørene som uttaler seg fremstilles i et objektivt lys og at deres intensjoner med utsagnene kommer tydelig frem. Fremstillingene kan slik være ”farget” av journalistenes intensjoner. Jeg har dermed vært forsiktig med å trekke konklusjoner knyttet til de ulike aktørenes meninger. Det at for eksempel Stubbs sine uttalelser samsvarer med fremstillingen av place og city branding på [upthereeverywhere.com](http://upthereeverywhere.com), kan imidlertid bidra til å styrke troverdigheten ved hans utsagn i media.

## 4 Analyse I: Når byer blir organisasjoner

I dette kapitlet vil jeg diskutere det identitetssynet som fremmes i place og city branding-litteraturen i lys av andre teoretiske innfallsvinkler, med hovedvekt på organisasjonsteori og generell identitetsteori. Utgangspunktet for diskusjonen i dette kapitlet er den første problemstillingen som ble presentert innledningsvis:

1) *Hva skjer når omdømmelitteraturens identitetsforståelse overføres til storbyer?*

Med 'omdømmelitteraturens identitetsforståelse' menes en fremstilling av behovet for å definere og kartlegge én identitet som skal ligge til grunn for omdømmearbeidet. En slik identitetsfremstilling preger mye av omdømmelitteraturen, i tillegg til at place og city branding både som praktisk og som teoretisk felt ser ut til å vektlegge en slik forståelse av identitet. Omdømmelitteraturens identitetsforståelse kan slik forstås som en idealtypisk, men dominerende forståelse avledet av den litteraturen som er blitt gjennomgått i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven.

Dette kapitlet innledes med å diskutere hvordan den formelle organisasjonen fremstår som et ideal innen organisasjonstenkning, noe som kan bidra til å belyse tendensen til at byer behandles som organisasjoner. Ved å peke på noen vesentlige formelle og strukturelle forskjeller ved organisasjoner og byer, med vekt på byer som *semi-organiserte felt*, problematiseres en slik omgjørelse. Med utgangspunkt i Balmer og Greyser (2002) sin fremstilling av organisasjonsidentitet, vil jeg dermed diskutere byers mange identiteter. Til slutt vil jeg presentere alternative forståelser av omdømme- og merkevarebygging.

### 4.1 Organisasjonen som forbilde?

Som redegjort for i teorikapitlet, kan utviklingen av city branding som teoretisk og praktisk felt sees i henhold til en generell endring i byers fokus, der økt globalisering og konkurranse medfører at byer i større grad etterlikner store organisasjoner (Lapsley et al., 2010). Rangering av globale storbyers omdømme gjennom såkalte bybarometre har bidratt til å påvirke utviklingen av city branding som praktisk felt (Giffinger et al., 2010, s. 299-300). Videre bidrar aktørgrupper som konsulentselskaper, handelshøyskoler, mediebedrifter som forlag og avishus samt store multinasjonale selskaper til å produsere og spre ulike organisasjonsoppskrifter (Christensen et al., 2009, s. 83-85).

Mange har påpekt hvordan det teoretiske feltet for place og city branding bygger på generelle teorier innen branding (Kavaratzis & Ashworth, 2005; Dinnie, 2011; Eshuis & Klijn, 2012), med flere likheter til både product og corporate branding. Som belyst i teorikapittelet, er den anvendte fremgangsmåten for city branding som fremmes i mye av litteraturen nokså lik generelle oppskrifter for branding, enten det er rettet mot produkter, organisasjoner eller steder. Når byer i større grad vender seg mot og etterlikner store organisasjoner og konserner, og kopierer deres fremgangsmåter for profilering, kan dette bidra til at byer og organisasjoner likner hverandre mer og mer. Er en slik etterlikning realistisk? Kan oppskrifter for branding overføres uproblematisk fra organisasjoner til byer? Hva slags betydning kan dette i så fall få for fremstilling av identitet?

I følge Røvik (2007, s. 65) kan spredningen av ulike oppskrifter forstås i lys av en økt oppfatning av at høyst ulike instanser deler en felles identitet som *organisasjon*. Han utdyper denne utviklingen slik:

Det innebærer at en verdensomspennende felles identitet som ”organisasjon” er i ferd med å bryte frem for høyst ulike virksomheter, en identitet som dermed konstituerer et massemarked for organisasjonsideer. I motsetning til lokale identiteter der det unike ved en virksomhet vektlegges, er det her snakk om en universell identitet, en som vektlegger det like ved alle organisasjoner. [...] [det er en slik] konstruksjon og spredning av en felles organisasjonsidentitet for egentlig ulike virksomheter som i sin tur har skapt forutsetningen for så vel etterspørsel som produksjon og spredning av organisasjonsideer og –oppskrifter. (Røvik, 2007, s. 65)

Når byer i større grad sammenlikner seg med og etterlikner formelle organisasjoner og benytter seg av liknende oppskrifter for merkevare- og omdømmebygging, kan det tyde på at også de deler denne felles identiteten som organisasjon. Dette kan bidra til å belyse hvorfor oppskrifter for branding- og omdømmebygging er såpass like for både organisasjoner og byer, med et felles fokus på nødvendigheten av å definere og kommunisere en enkelt identitet. Disse endringene kan også forstås som del av utbredelsen av den formelle organisasjonen som ideal for ulike former for organisering. Er byer i ferd med å adoptere en slik universell identitet der det like fremfor det unike vektlegges? Brunsson og Sahlin-Andersson (2000, s. 722) viser til hvordan instanser som på mange måter kan forstås som såkalte ”ufullstendige” organisasjoner grunnet sin mangel på blant annet formell struktur, tilpasser seg slik at de i større grad likner gjeldende oppfatninger og forventninger for hva som utgjør en organisasjon. Med fokus på organisasjonsreformer, illustrerer de hvordan instanser innen offentlig sektor som egentlig utgjør plattformer og arenaer innen blant annet helse og utdanning forsøkes omgjort til organisasjoner ved hjelp av å innføre hierarki,

identitet og rasjonalitet (s. 730). ”The reforms can [...] be described as a way of turning public services into organizations, or at least into something closer to this than before” (s. 723). En slik utvikling kan ha varierende praktiske effekter både for privat og offentlig sektor. Ved sammenslåinger av to virksomheter kan det for eksempel være vanskelig å få de ansatte til å oppføre seg som om det er ett selskap (s. 730). Dersom man skal forstå byer som organisasjoner, og blant annet tillegge dem en distinkt identitet, vil man kunne få store utfordringer i forsøket på å samkjøre dette, ettersom mangfoldet av aktører og interessenter er såpass enormt. Brunsson og Sahlin-Andersson mener imidlertid at det er behov for mer forskning rundt hva det er som forårsaker tendensen til å konstruere organisasjoner fremfor andre sosiale former, og hva som er konsekvensene av å være en organisasjon (s. 742).

Med organisasjonen som et rådende ideal i samfunnet, kan byer slik oppleve et press om å innføre klarere formelle trekk i form av hierarki, identitet og rasjonalitet. En utbredelse av tiltak knyttet til city branding kan forstås i lys av dette. Når det å være en organisasjon fremstilles som en forutsetning for rasjonalitet, kan tiltak som å utarbeide en mer definert identitet være en måte byer kan oppnå legitimitet på. Utvikling av strategier for omdømmebygging kan være en måte å tilpasse seg på for å fremstå som mer rasjonelle. Organisasjonsforskningen viser imidlertid at organisasjoner sjelden lever opp til det ideelle bildet, og at det i praksis gjerne er avvik fra idealet om en sterk identitet og klar rasjonalitet (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000, s. 731), og som betydelig mer komplekse enheter kan en forvente at disse avvikene er desto større ved byer. I følge Røvik (2010, s. 70) har den utbredte oppfatningen av at ’alle’ er organisasjoner store konsekvenser. Opplevelsen av at man har en felles oppfattelse av ens identitet som en organisasjon, medfører at nokså ulike virksomheter og instanser tar til seg og adopterer de samme oppskriftene og ideene for hvordan en organisasjon skal være. Dette vil igjen medføre en større etterspørsel etter organisasjonsoppskrifter.

## **4.2 Byer som semi-organiserte felt**

Et forsøk på å sammenlikne byer og organisasjoner kan belyses av Ahrne (1994) sine premisser for hva som kjennetegner en organisasjon. Han viser til noen sentrale grunntrekk som forutsetter enhver form for organisering, med prinsippet om *tilknytning* som det første av disse (s. 5). En organisasjon er ikke åpen for hvem som helst, og en eller annen form for medlemskap er gjerne en forutsetning for å tilhøre organisasjonen. Dette medfører at organisasjonen har en form for eksklusivitet over seg. Med et slikt medlemskap tillegges man

også en identitet i form av at man innehar visse plikter og rettigheter, noe som også medfølger visse forventninger knyttet til hvert enkelt individ i organisasjonen (Ahrne, 1994, s. 5). Faktorer som hvem man er og hva man gjør, når man kommer og når man går blir av betydning. Organisasjoner er eksklusive i den grad at et medlemskap gjerne forutsetter en form for utvalg gjort av organisasjonen selv. Man kan med andre ord ikke fritt velge organisasjonstilhørighet, men må i flere tilfeller oppfylle visse krav for å få innpass i organisasjonen (Ahrne, 1994, s. 7). For eksempel vil en bedrift som skal rekruttere nye ansatte gjerne prioritere individer de mener passer best inn i virksomheten. Det er ikke bare viktig å oppfylle nødvendige krav knyttet til kompetanse, erfaring og ekspertise, i mange tilfeller vil det også være viktig at den ansatte identifiserer seg med virksomhetens verdier og visjoner. Det er ikke minst en sentral forskjell mellom byer og organisasjoners forhold til eksklusivitet og tilhørighet. En by er del av det offentlige rom, og man kan ikke regulere hvilke individer som er del av byen, når de kommer og går, og hva de gjør på samme måte som i en organisasjon. Slike kriterier med tanke på tilhørighet, identitet og utvalg lar seg dermed vanskelig gjennomføres i en by. Individene i en by kommer og går, uten at man er nødt til å legitimere sitt innpass. Byer oppfyller med andre ord ikke kravene til hva som utgjør en organisasjon.

Jeg mener byer kan forstås i lys av det Ahrne omtaler som *semi-organiserte felt*. I følge Ahrne opererer organisasjoner innenfor slike semi-organiserte felt, "[that] are set up in order to foster exchange between an organization and the surrounding social landscape" (Ahrne, 1994, s. 71). Eksempler på slike felt er supermarkeder, gallerier, restauranter osv., men kan slik jeg oppfatter det også være byer. Det som imidlertid kjennetegner disse feltene er at de er åpne for alle, uten noen krav til identifisering eller tilhørighet, noe som også vil ha konsekvenser for grad av kontroll over individene (s. 71-72). Når en by er såpass mer inkluderende enn en organisasjon, med andre premisser for kontroll knyttet til individene som er en del av byen, vil dette trolig også medføre en del andre utfordringer knyttet til branding og promotering enn det en vil møte på i en organisasjon. Ikke minst vil dette trolig ha konsekvenser for identifisering, konstruering og fremstilling av identitet. Når en by fremstår som mer åpen og mindre eksklusiv når det gjelder prinsipper rundt tilknytning og regulering av individer, hvordan kan man oppfylle idealet om å enes om én felles identitet? Hvordan kan man være sikker på at den identiteten man kommuniserer favner helheten?

En utvikling der byer forventes å etterlikne store organisasjoner kan også problematiseres på andre måter. I likhet med Brunsson og Sahlin-Andersson (2000), viser også Ahrne og Brunsson (2009) til betydningen og den store forekomsten av *ufullstendige*



*organisasjoner*. Sistnevnte henviser med dette begrepet primært til det som foregår *mellom* organisasjoner, altså organisering på tvers av organisasjoner, noe de mener er et undervurdert fokusområde innen forskning. De understreker behovet for et skille mellom formelle organisasjoner og organisering, der førstnevnte viser til firmaer og liknende preget av klare formelle strukturer i form av blant annet regler, hierarki og tilknytning, mens sistnevnte viser til den formen for organisering som skjer *mellom* disse formelle organisasjonene (s. 4). De mener et overdrevet fokus på formelle organisasjoner har skapt en rekke misforståelser rundt organisering, der for eksempel studier av stater har vært preget av forutinntatte oppfatninger rundt formelle trekk:

The fact that there is no overarching formal organisation seems to have led to an impression of lack of order and the assumption that organisation is not a relevant explanatory concept. We believe, however, that in order to understand global order, an organisational concept is in fact needed but an organizational concept that is broader than merely covering formal organisations. (Ahrne & Brunsson, 2009, s. 27)

Tendensen mot å skulle forstå all organisering i lys av formelle organisasjoner, kan dermed medføre en redusert og lite dekkende forståelse av organisering. I lys av diskusjonen rundt en utvikling der byer etterlikner formelle organisasjoner, kan det se ut til at det er en forventning om at byer forsøker å tilpasse seg noe de egentlig ikke er. Dersom byer forsøker å adoptere den universelle identiteten som organisasjon, risikerer de å fremstå som rotete og fragmenterte ettersom kravene til hva som utgjør en formell organisasjon ikke kan oppfylles. En større forståelse for organisering på tvers av organisasjoner, der også ufullstendige organisasjoner vektlegges, utfordrer idealet om å strebe etter å fremstå som en komplett organisasjon. og stiller spørsmål ved behovet for å minimere skillet mellom forståelsen av hva som utgjør en by og hva som utgjør en organisasjon.

## **4.3 Identitet som utgangspunkt for city branding**

### **4.3.1 Kritikk av et monolittisk identitetssyn**

Som redegjort for i teorikapittelet, vektlegger mye av place og city branding-litteraturen betydningen av å identifisere og kommunisere en klar og tydelig identitet. Dette fremstår som viktig ettersom det kan bidra til å sikre at interessenter og andre aktører får et helhetlig inntrykk av byen, fremfor et fragmentert og uklart et. Jeg viste også til eksempler på kritikk av dette identitetsbegrepet. Alternative måter å forstå byers identitet på er å legge til rette for et mangfold av ulike og motstridende identiteter, der disse inngår i en evig prosess preget av

konstant tilpasning, fortolkning og reforhandling (Ren & Blichfeldt, 2011; Kavaratzis & Hatch, 2013).

Liknende kritikk knyttet til identitet er også blitt reist mot andre områder innen organisasjonsforskningen. Balmer og Greyser (2002) viser til hvordan et såkalt *monolittisk* identitetssyn dominerer tenkningen rundt organisasjonsidentitet. De kritiserer imidlertid et slikt identitetssyn for å være snevert og utilstrekkelig og hevder at man i større grad må ta inn over seg at ”multiple identities can co-exist comfortably within a company even if they are slightly different” (Balmer & Greyser, 2002, s. 73). I stedet skiller de mellom fem ulike identitetstyper som de hevder er tilstedeværende i enhver organisasjon (s. 73-75):

- *Faktisk* identitet: viser til nåværende attributter ved organisasjonen. Relevante elementer som påvirker den faktiske identiteten er eierskap, lederstil, organisasjonsstruktur, aktiviteter, antall produkter og tjenester som tilbys og kvaliteten på disse og så videre.
- *Kommunisert* identitet: viser primært til organisasjonens kontrollerte kommunikasjon som informasjon på nettsider, kampanjer, reklame og så videre. I tillegg kommer ukontrollert kommunikasjon som medieomtale, rykter og liknende.
- *Mottatt* identitet: viser til den oppfatningen relevante interessenter har av organisasjonen, altså dens *image*. Det sentrale her er å kartlegge hvilke interessenters oppfatninger som er mest sentrale.
- *Ideell* identitet: viser til den optimale posisjoneringen for organisasjonen i markedet og i samfunnet. Denne er basert på muligheter, og viser dermed til en reell posisjonering som kan oppnås over tid. Eksterne faktorer har en viktig rolle i utviklingen av den ideelle identiteten.
- *Ønsket* identitet: viser til den visjonen ledelsen har for organisasjonen. Denne type identitet er mindre konkret og håndfast, og viser primært til den personligheten organisasjonen ønsker å inneha.

Ideen om disse fem identitetstypene kan etter min mening også brukes som et utgangspunkt for å forstå storbyers identiteter. Mens faktisk identitet for eksempel kan vise til formelle trekk som struktur, størrelse, beslutningstakere ol., vil den kommuniserte identiteten på den ene siden vise til byens forsøk på å bevisst kontrollere omgivelsenes oppfatninger og

assosiasjoner ved hjelp av tilrettelagt og strategisk kommunikasjon, og på den annen side også omfatte ukontrollerbare kilder, det være seg fra reiseguides, medieoppslag, rykter eller presentasjoner av byrangeringer. Den mottatte identiteten, altså det inntrykket turister, innbyggere, investorer og andre har av byen, vil basere seg på slik kontrollert og ukontrollert kommunikasjon, samt individuelle møter og erfaringer med byen. Ideell identitet kan tenkes å være byens potensielle posisjon knyttet til næringsutvikling eller turisme. For eksempel kan OMAs mål om å gjøre Oslo til den mest attraktive skandinaviske byregionen for internasjonale investeringer og etableringer (Oslo Metropolitan Area, 2014) forstås som en slik ideell identitet. Ønsket identitet kan handle om en bys ønske om å assosieres med ulike egenskaper, som for eksempel 'trendy', 'grønn' eller 'åpen'. Spesielt ser branding ut til å vektlegge denne siste identiteten, da det i stor grad handler om de følelsene en *ønsker* at produktet skal utløse hos andre heller enn produktet i seg selv. Jeg vil i det følgende gå nærmere inn på hvordan disse identitetstypene kan forstås i sammenheng med city branding. Jeg vil primært legge vekt på faktisk, kommunisert, mottatt og ønsket identitet, ettersom det er disse som er mest relevante for mine problemstillinger. Spesielt er jeg interessert i samspillet mellom kommunisert, ønsket og mottatt identitet, altså dynamikken mellom identitet og image, da både city branding og det generelle branding-feltet i stor grad vektlegger håndtering og kontroll av individers mentale bilder og assosiasjoner knyttet til stedet/produktet (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 507). Det handler slik om hvordan man gjennom utadrettet kommunikasjon kan påvirke omgivelsenes oppfatning av byen i ønsket retning.

### **4.3.2 Et mangfold av identiteter**

Balmer og Greyser (2002, s. 75) understreker at det også innen hver identitetstype trolig vil finnes flere variasjoner over identiteten. Med tanke på at en by er større og mer kompleks enn en organisasjon, uten klare grenser for struktur og tilhørighet, vil denne variasjonen antageligvis være betydelig større. Jeg vil i det følgende diskutere hva slags variasjoner over de ulike identitetstypene som kan forventes å prege en by.

Ettersom byen består av et mangfold av organisasjoner og aktører som påvirker dens struktur og faktiske tilstand på ulike måter, vil man kunne forvente at det er krevende, om ikke umulig, å kartlegge en bys faktiske identitet. Dette vil også kunne medføre et visst mangfold knyttet til denne identitetstypen. Balmer og Greysers definisjon av faktisk identitet minner på mange måter om Albert og Whetten (2004) sin beskrivelse av

organisasjonsidentitet. I følge dem uttrykker identiteten organisasjonens essens, eller dens *sentrale karakter*; den uttrykker det som skiller organisasjonen fra andre, dens *distinktivitet*; og den uttrykker noe stabilt over tid, altså ha *en temporal kontinuitet* (Albert & Whetten, 2004, s. 90). De kritiserer imidlertid oppfatningen av at organisasjoner har én, suveren identitet, men hevder i stedet at de fleste organisasjoner er hybrider, i den grad at de gjerne har to eller flere typer identiteter "that would not normally be expected to go together" (s. 95). Dersom vi overfører denne tenkningen rundt hybride identiteter fra organisasjoner til byer, vil man ut ifra den kompleksiteten som kjennetegner sistnevnte kunne forvente et enda større mangfold av identiteter. Ettersom byen ikke oppfyller den formelle organisasjonens krav til hierarki, struktur og tilknytning, vil det være krevende og komplekst å regulere og kartlegge de egenskapene som utgjør byens faktiske identitet. I tillegg til at byen i seg selv på mange måter kan sees i lys av teoriene om ufullstendige organisasjoner, består den igjen av en rekke ufullstendig organisasjoner som til sammen utgjør byen. Spesielt vil dette være tydelig innen offentlig sektor. Ettersom "offentlige organisasjoner er innvevd i hverandre i et hierarki, noe som innebærer at det er vanskelig å vite hvor den ene organisasjonen stopper og den andre begynner" (Christensen et al., 2009, s. 17) vil det være vanskelig å sette klare grenser for hva som utgjør *en* organisasjon. Det vil dermed sannsynligvis eksistere flere variasjoner over byens faktiske identitet, der disse identitetene i mange tilfeller vil være preget av motsetninger og selvmotsigelser. En bys faktiske identitet vil med andre ord være hybrid.

Videre vil den kommuniserte identiteten forventes å være mangfoldig, men også kanskje motstridende. Ulike aktører og organisasjoner som alle har ulike interesser og ideer for hva byen er og burde være, vil kunne forventes å kommunisere ulike budskap. Mens en organisasjons utadrettede kommunikasjon til en viss grad kan samkjøres og kontrolleres, lar dette seg vanskelig gjennomføre på samme måte for en by. Det er slik lite realistisk å samkjøre all byens kontrollerte kommunikasjon. Dette vil medføre store variasjoner over byens kommuniserte identitet. Videre vil det endeløse mangfoldet av alt det som skrives og sies *om* en by medføre at også den ukontrollerte kommunikasjonen preges av stor variasjon, kanskje selvmotsigelser. Dette kan også forstås i henhold til Ren og Blichfeldts (2011, s. 424) poeng om at en destinasjon, i dette tilfellet en by, uunngåelig karakteriseres av en rekke identiteter og image, både motstridende og sprikende, uten at dette gjør noen av disse mindre sanne. Destinasjonen kan slik ikke reduseres til "a homogenous entity, but rather one which is performed in several versions. These versions are not merely *perspectives* on the same place, but real constructions of the multiple destination" (s. 429, originaltekstens

kursivering). Byens kommuniserte identitet er slik på mange måter preget av uforutsigbarhet. Når byens struktur er preget av uklarhet og overlapping, med liten kontroll over individene som utgjør byen, vil dens opptreden vise til et stort mangfold av variasjoner. En bys kommuniserte identitet, både den kontrollerte og ukontrollerte, vil slik være preget av et stort mangfold og selvmotsigende beskjeder, der enhver av disse likevel kan være like autentiske og reelle.

Kommunisert identitet henger tett sammen med image, da det er et forsøk på å påvirke dette i ønsket retning. Byens mange kommuniserte identiteter, både knyttet til kontrollert og ukontrollert kommunikasjon, vil igjen medføre ulike oppfatninger knyttet til hvordan byens identitet, eller dens image, oppfattes av andre. På mange måter går city branding utover det man kan ha kontroll over. Som jeg gikk nærmere inn på i teorikapittelet, handler place og city branding i stor grad om å forsøke å håndtere og påvirke folks subjektive inntrykk og assosiasjoner knyttet til et sted. Kavaratzis og Ashworth (2005, s. 507) vektlegger de såkalte 'mentale bildene' som dannes hos individer, der "managing the place brand becomes an attempt to influence and treat those mental maps". Det dreier seg med andre ord om å påvirke en bys *mottatte* identitet, dens image, i ønsket retning. Hvordan og til hvilken grad lar dette seg egentlig gjøre? En bys mottatte identitet vil konstrueres i en rekke situasjoner og kontekster, mer eller mindre kontrollerte. Folks assosiasjoner og inntrykk av et sted kan dannes og formes i møte med menneskene der, ved å se en film der handlingen er lagt til dette stedet, eller ved å lese en artikkel i et magasin. Til tross for at man kan forsøke å håndtere og kontrollere den mottatte identiteten, vil dette kun være mulig til en viss grad. Som vi har sett over, vil en bys kommuniserte identitet være utfordrende, om ikke umulig, å kontrollere. Som Ren og Blichfeldt (2011) er inne på, til tross for at turister eksponeres for samme type markedsføring av et sted, er dette likevel ingen garanti for at de sitter igjen med samme opplevelse og inntrykk. Det blir dermed både urealistisk og problematisk å strebe mot å oppnå en enkelt mottatt identitet, da det i praksis er et potensial for at hvert enkelt individ har sitt individuelle inntrykk av byen. I så fall kan det bety at det finnes like mange variasjoner over byens mottatte identitet som det finnes mottakere.

Spesielt vil samspillet mellom kommunisert og mottatt identitet ofte være preget av uforutsigbarhet, ikke minst på grunn av de mange eksterne variablene en ikke har kontroll over, men som likevel kan spille en stor rolle. Eshuis og Klijn (2012) trekker frem media som et eksempel på dette:

Media attention can be uncontrollable. It can change the construction of policy problems and the meaning of brands. This may in turn influence the interpretations that stakeholders develop of the brand. Consequently, the meaning of brands cannot be entirely controlled [...] Brands do provide a way to convey meaning to multiple stakeholders, but it should be recognized that "brand meanings proliferate in unexpected ways" (Hatch & Rubin, 2006, s. 41). (Eshuis & Klijn, 2012, s. 143)

Når en by er preget av et slikt mangfold knyttet til de ulike identitetene, kan den dominerende oppskriften for merkevare- og omdømmebygging hindre at motstridende identiteter kommer til uttrykk. Ikke minst kan dette gå utover offentlig sektor. Offentlige organisasjoner preges av "varige og uløselige spenninger som det ikke finnes enkle svar på" (Christensen et al., 2009, s. 18-19) ettersom ulike og gjerne motstridende hensyn alltid må vurderes opp mot hverandre. Det faktum at place branding i såpass stor grad handler om koordinering av ulike interessenter, gjør at Klijn et al. (2012, s. 501) sammenlikner place branding-prosesser med prosesser for 'governance'. Governance<sup>3</sup> kan beskrives som "the process that takes place in governance networks of interdependent actors" og 'governance nettverk' viser til beskrivelser av offentlig lovgivning og implementering gjennom et nett av relasjoner mellom government, business og samfunnsaktører (Eshuis & Klijn, 2012, s. 9). Ettersom litteratur innen offentlig administrasjon vektlegger en interaktiv tilnærming til slike prosesser, mener Klijn et al. (2012, s. 501) at også prosesser for place branding trolig vil lykkes bedre ved involvering av flere interessenter for å sikre at ulike hensyn ivaretas. En branding-prosess som ikke tar hensyn til slike motstridende interesser, kan derimot undergrave demokratiske verdier. I en studie om branding av norske kommuner, viser Bjørnå, Wæraas og Moldenæs (2012, s. 2) til hvordan kommuner både er steder, organisasjoner samt politiske institusjoner. Kommuner må derfor behandles som komplekse enheter med mangfoldige betydninger, der man simultant forsøker å tilfredsstille mangfoldige behov og interesser (s. 24). Overført til byer, kan man si at det er snakk om et enda mer komplekst bilde, der premissgivere og hovedaktører knyttet til den utadrettede kommunikasjonen både favner offentlige aktører, som kommunen, samt aktører innen privat sektor. I praksis kan dette bety at eventuelle omdømmestrategier er nødt til å ta inn over seg og håndtere denne kompleksiteten, og et forsøk på å redusere byens mangfold til én identitet kan bli problematisk i form av at det bildet som fremstilles blir lite autentisk.

---

<sup>3</sup> I mangel av en god norsk oversettelse av dette begrepet, vil jeg videre bruke det engelske ordet 'governance'.

### **4.3.3 Håndtering av mangfoldige identiteter**

Som illustrert, vil en bys ulike identitetstyper være preget av stor variasjon, der hver identitetstype også ofte vil fremstå som selvmotsigende og ambivalent. Det vil dessuten være krevende å kontrollere de mange identitetene, ettersom en rekke variabler en ikke kan ha kontroll over også spiller inn. Hvordan håndtere relasjonen mellom ulike identitetstyper i praksis? I følge Balmer og Greyser (2002, s. 75) er det nødvendig at organisasjoner tar inn over seg at de har mangfoldige identiteter, men at det er avgjørende at det ikke oppstår for store dissonanser mellom de ulike identitetene. Dersom det for eksempel er et stort sprik mellom faktisk og kommunisert identitet, altså mellom hva organisasjonen sier at den gjør og hva den faktisk gjør, kan dette svekke organisasjonens omdømme betydelig.

Dersom en bys ulike identitetstyper er preget av en slik grad av kompleksitet og motstridende oppfatninger, vil det kunne medføre store dissonanser mellom de ulike identitetene, akkurat slik Balmer og Greyser advarer mot. Er slike dissonanser i så fall et problem på lik linje som det kan kunne være det med en organisasjon? Vil stor diskrepans mellom en bys faktiske og kommuniserte identitet, eller mellom kommunisert og mottatt identitet, medføre at tiltak knyttet til for eksempel promotering av byen fremstår som mindre troverdig? I følge Ren og Blichfeldt (2011, s. 431) er det nettopp ved å åpne opp for et mangfold av identiteter at en destinasjon kan fremstå som mer troverdig og autentisk: ”Rooting destination identities in the multiplicity of resources, stories, physical structures and practices which exist locally may not only create a more heterogeneous, but also a more trustworthy representation”. I lys av dette er det kanskje nettopp i forsøket på å etablere ett helhetlig og koordinert bilde av byen, at man risikerer at de såkalte dissonansene Balmer og Greyser advarer mot blir enda større. Kanskje vi rett og slett forventer at en by er mangfoldig, kontrastfylt og full av selvmotsigelser, og at et steg på veien i forsøket på å promotere byen er å godta at det er slik det nødvendigvis må være. Da kan det være bedre å godta byens mangfoldige identiteter og forsøke å håndtere disse med dette utgangspunktet, fremfor å forsøke å samkjøre der det egentlig ikke er mulig.

## **4.4 Alternative ideer som utgangspunkt for omdømmebygging?**

Betydningen av identitet har angivelig en viktig rolle i mye av tenkningen rundt place og city branding. Kunne det tenkes å være alternative måter å tenke rundt omdømmebygging knyttet

til steder? Elgvin (2013) har samlet ulike forskningsresultater knyttet til omdømmebygging i norske kommuner. Siden 2008 har et stort antall norske kommuner deltatt på den såkalte Omdømmeskolen som årlig gjennomføres i regi av Distriktssenteret. Tilbudet er gratis, og under oppholdet lærer kommunene hvordan de kan gå til verks for å bygge opp og styrke eget omdømme. De fleste kommunene som deltar er distriktskommuner som sliter med fraflytting eller opplever en stagnasjon i utvikling av næringsvirksomhet (s. 6-7). Elgvin viser til at både Distriktssenterets hjemmesider samt viktige premissgivere for det faglige innholdet på Omdømmeskolen legger vekt på betydningen av å definere og kommunisere egen identitet som et viktig utgangspunkt for omdømmearbeidet. Fokuset er rettet mot å ”finne det unike ved egen kommune” og dermed kommunisere dette utad (Elgvin, 2013, s. 9). Den dominerende fremgangsmåten for omdømmebygging i norske kommuner som deltar på Omdømmeskolen, deler slik de viktigste trekkene ved fremgangsmåten som fremmes innen place og city branding-feltet generelt. Forskning knyttet til tiltak gjennomført i etterkant av Omdømmeskolen viser imidlertid at de prosjektene som ser ut til å ha hatt størst effekt ikke er de som har tatt utgangspunkt i identitet, men heller er de som har gjennomført mer konkrete tiltak rettet mot definerte målgrupper: ”Den viktigste innsatsen har ikke handlet om å utvikle sin identitet eller å finne sine kjerneverdier, og så kommunisere det til omverdenen” (s. 24). På bakgrunn av dette hevder Elgvin at det kan være grunn til å stille spørsmål ved antagelsen om at identitetsutvikling bør ligge til grunn for omdømmesatsinger:

[Det har ikke] blitt sannsynliggjort at generalisert omdømmebygging, med fokus på en kommunes kjerneverdier og kjerneidentitet, vil føre til positive resultater på så ulike områder som tilflytting, næringsetablering og tillit til kommunen som organisasjon. Snarere kan man tenke seg at det trengs ulike og konkrete tiltak på disse områdene, rettet mot ulike målgrupper. (Elgvin, 2013, s. 24)

I en studie knyttet til betydningen av interessenters involvering innen place branding, fant Klijn et al. (2012, s. 516) at formuleringen av et tydelig konsept, i form av blant annet en klar identitet, ikke hadde signifikant effekt på hvorvidt målgrupper ble nådd ut til. De viser til at dette blant annet kan ha sammenheng med offentlig sektors betydning innen place branding. Mens privat sektor i større grad vektlegger utviklingen av et tydelig konsept og identitet, vil det innen offentlig sektor være viktigere å sørge for at ulike interessenter involveres: ”Thus, a clear brand concept might be of more importance in private sector brands than in public sector brands” (s. 516). Disse observasjonene kan også sees i sammenheng med Bjørnå et al. (2012) sin studie av norske kommuner som sted, organisasjon og som politisk institusjon. Etersom place og city branding i stor grad er et offentlig prosjekt, kan en branding-prosess



som vektlegger inkludering og mangfold være både mer demokratisk og vellykket, fremfor et hovedfokus på formuleringen av en enhetlig merkevare i form av én, samlende identitet.

Videre kan en alternativ måte for merkevare- og omdømmebygging være å fokusere på visuelle og fysiske endringer fremfor på kommunikasjonsstrategier. I Drammens forvandling fra "harry" til den attraktive "elvebyen Drammen", kan det se ut til at et omfattende fysisk ansiktsløft har vært mer utslagsgivende enn kommunikasjonskampanjer i form av annonser og flygeblader (Elgvin, 2013, s. 13-14). Slike fysiske endringer behøver ikke nødvendigvis stå i motsetning til en image- og identitetsdrevet omdømmekampanje, men en fremgangsmåte som heller tar utgangspunkt i reklamekampanjer, logoer eller slagord vil kanskje legge mer vekt på behovet på å kommunisere ett klart og tydelig budskap.

## 5 Analyse II: Branding av Oslo by

I dette kapitlet vil jeg anvende innsiktene og observasjonene fra det første analysekapitlet på et konkret case, nemlig city branding av Oslo. Målet er å svare på de to andre problemstillingene som ble presentert innledningsvis:

*2) Hva slags identitetsforståelse ser ut til å ligge til grunn for prosessen rundt branding av Oslo?*

*3) Finnes det alternative måter å tenke rundt identitet og omdømmebygging ved branding av en by som Oslo?*

Jeg vil først presentere en oversikt over feltet rundt omdømmebygging i Oslo med vekt på hovedaktører og tiltak, før jeg går nærmere inn på mediedebatten knyttet til engasjementet av PR-rådgiver Julian Stubbs. Dermed vil jeg vise til hovedelementene i prosessen rundt place branding slik den presenteres på UP THERE, EVERYWHERE sine nettsider, ettersom Stubbs trolig har tatt utgangspunkt i denne i sitt arbeid med å promotere Oslo. Ved hjelp av kvalitativ innholdsanalyse vil jeg dermed besvare problemstillingen nummer to, og diskutere de identitetssynene som fremmes ut i fra de ulike teoretiske betraktningene rundt identitet som ble presentert i teorikapitlet og i første analysedel. Jeg vil dermed bruke innsiktene fra diskusjonen rundt de to første problemstillingene til å besvare problemstilling nummer tre.

### 5.1 Beskrivelse av feltet

#### 5.1.1 Branding av Oslo by: hovedaktører og tiltak<sup>4</sup>

Oslo er Norges hovedstad og med sine 634 463 innbyggere (Statistisk sentralbyrå, 2014)<sup>5</sup> er byen også landets største. I tillegg omfatter tettstedet Oslo de bebygde områdene innen kommunens grenser, noe som til sammen utgjør et innbyggertall på 925 242 (Thorsnæs, 2014). Videre omfatter Oslo byregion et enda større område enn det fysiske sammenhengende stedet (Thorsnæs, 2014). Byen er en av Norges eldste, og arkeologiske utgravninger viser at det har vært bymessig bebyggelse fra ca. år 1000. Oslo har lenge blitt betraktet som den skandinaviske *lillebroren* sett i forhold til Stockholm og København, noe som også har vist

---

<sup>4</sup> Mye av informasjonen som fremstilles i dette underkapitlet er basert på en samtale med Erik Hansen, informasjonssjef i Oslo kommune, torsdag 10. april 2014.

<sup>5</sup> Folketall ved utgangen av 4. kvartal 2013

seg i Oslos posisjon på ulike rangeringer der storbyer rangeres etter omdømme. Byens rolle som global aktør i økonomisk forstand har i henhold til slike rangeringer imidlertid blitt styrket i løpet av de siste årene, og Oslo nærmer seg de andre skandinaviske hovedstedene på dette området. Samtidig fremstilles Oslo som den hovedstaden i Skandinavia som har lavest livskvalitet (Mortensen, 2013, s. 59).

Flere aktører, både fra privat og offentlig sektor, er involvert i tiltak rundt promoteringen av Oslo. VisitOSLO er det offisielle markedsføringselskapet for Oslo og omegn. VisitOSLO jobber primært mot turistnæringen, men fungerer også som tilrettelegger ved større møter og kongresser. Selskapet håndterer også cruisetrafikk. Videre har de et stort nettverk av internasjonale journalister som de tar seg av når disse besøker Oslo i forbindelse med ulike arrangementer. I tillegg til å ha et omfattende samarbeid med Oslo kommune, er VisitOSLO et aksjeselskap bestående av bedrifter i regionen som driver reiselivsrelatert virksomhet. Selskapet står bak Oslo-slagordene ”Capital of Nature and Culture” og ”World Winter Capital”.

Oslo kommunes egne tiltak rundt promotering og markedsføring av Oslo som by, er i første omgang rettet mot byens innbyggere. Informasjonssjef Erik Hansen viser til at kommunens primære fokus er å gjøre Oslo best mulig for sine innbyggere, da disse også er byens viktigste ambassadører. I sitt omdømmearbeid vektlegger kommunen derfor sin rolle som tjenestetilbyder. I følge Hansen har ikke kommunen lagt spesiell vekt på å enes om én felles identitet som skal ligge til grunn for all utadrettet kommunikasjon, også fordi dette kan være begrensende da det gir en nokså smal ramme å jobbe innenfor. I stedet viser han til verdien av å gjennomføre ulike tiltak og aktiviteter, som å legge til rette for arrangementer og festivaler. Oslo kommune har ingen slagord som brukes aktivt. I kommunevåpenet, som har opprinnelse fra 1300-tallet, står det imidlertid *Unanimitet et constanter Oslo*, som på norsk betyr ’enig og bestandig Oslo’. Dette er blitt brukt som slagord i noen sammenhenger. Videre har ”The Blue and the Green and the City in Between” blitt brukt i internasjonal sammenheng. Byen har imidlertid gjennomført en rekke aktiviteter også uten at slagord er blitt tatt i bruk.

Kommunen deltar også i ulike internasjonale nettverk som for eksempel Eurocities, der europeiske byer møtes og utveksler erfaringer knyttet til håndtering av innbyggere, arbeidsmarked og klima. Dette er også en måte å drive omdømmebygging for byen på i internasjonal sammenheng. Kommunen har imidlertid ingen konkrete strategier for utadrettet markedsføring av byen, og overlater markedsføringen rettet mot for eksempel turistnæringen til VisitOSLO. Videre inngår Oslo kommune i Samarbeidsalliansen Osloregionen som har

som mål å styrke Osloregionen som en konkurransedyktig og bærekraftig region i Europa. Alliansen er nå involvert i en prosess rundt å utvikle en egen strategi for å fremme Oslo.

Oslo stiller årlig med en egen norsk stand ved eiendoms- og byutviklingsmessene MIPIM i Cannes. Målet er å tiltrekke seg utbyggere og investorer. Tidligere samarbeidet Oslo med Gøteborg, men byen har i de siste årene hatt en egen stand. Det er først og fremst kommunen som har standen, men innholdet utarbeides i samarbeid med organisasjonen Oslo Metropolitan Area (OMA) for å jobbe mer eksklusivt mot næringslivet. OMA jobber for å fremme Osloregionen blant internasjonale investorer og selskaper. Organisasjonen består av samarbeid på tvers av offentlig og privat sektor, og blant sponsorer kan nevnes DNB, OBOS, Veidekke, Entra m.fl. OMA har som hovedmål å gjøre Osloregionen til ”den mest attraktive byregionen i Skandinavia for utenlandske etableringer og investeringer” (Oslo Metropolitan Area, 2014). I forkant av MIPIM 2013 engasjerte OMA PR-rådgiver Julian Stubbs for å hjelpe til med å skape en attraktiv Oslo-stand under årets messe. I etterkant av messen skrev OMA på sin blogg at standen hadde vært deres beste noensinne, og at de hadde nådd målsettingen om å være den beste nordiske standen (Oslo Metropolitan Area, 2013). Det var også snakk om at engasjementet av Stubbs skulle resultere i et nytt slagord som skulle brukes i den generelle promoteringen av Oslo. Dette er det imidlertid ingen offentlige resultater knyttet til.

### **5.1.2 Et forsøk på å brande Oslo**

Høsten 2012 ble det klart at OMA hadde engasjert Julian Stubbs med mål om å skape en attraktiv norsk stand under MIPIM 2013, angivelig som en reaksjon på svenskenes dominans under samme messe i 2012. I følge Aftenposten.no hadde flere nordmenn latt seg provosere av svenskenes Stockholm-slagord ”The Capital of Scandinavia”, et slagord som hadde vakt mye oppsikt under MIPIM 2012. Prosjektansvarlig i OMA Erling Fossen omtalte det hele som ”typisk svensk stormannsgalskap” mens tidligere turistsjef i VisitOSLO Tor Sannerud lot seg provosere over det han mente var arroganse fra svenskenes side (Lohne, 2012).

Både Sannerud og Fossen ga på ulikt vis uttrykk for at Stockholm kommer til kort i forhold til Oslo på flere områder. Sannerud trakk spesielt frem Oslos symbiose mellom marka og fjorden, samt byens kulturliv. ”Når vi legger sammen bragder og internasjonale posisjoner, ser vi at vår lille hovedstad hever seg godt over Stockholm”, sa han (Gran & Hofoss, 2012). Fossen på sin side vektla Oslos posisjon rent geografisk, og viste til prosjektet The Scandinavian 8 Million City, et non-profit offentlig finansiert utviklingsprosjekt som har som visjon å etablere et høyhastighetstog mellom Oslo og København, via Gøteborg og

Øresund (Lohne, 2012). Fossen viste videre til hvordan Stockholms geografiske posisjonering ekskluderer byen fra et liknende samarbeid: ”Stockholm er Skandinavia periferi, og langt unna dette smørøyet”.

Diskusjonen rundt Stockholms posisjon i forhold til Oslo ble fulgt opp av en rekke artikler med fokus på Julian Stubbs besøk i den norske hovedstaden. Stubbs, som også er mannen bak Stockholm-slagordet, representerer markedsføringsselskapet UP THERE, EVERYWHERE. Som en del av arbeidet med å kartlegge hvordan Oslo best kunne promoteres i Cannes, tilbragte Stubbs noen dager i hovedstaden for å bli bedre kjent med byen. I *Osloby* (Halvorsen, 2012a) fortalte han blant annet at han også skulle prate med relevante aktører, et viktig ledd i prosessen med ”å formulere en felles visjon”. Målet var å finne ut av ”hva skal og bør Oslo være?” I etterkant av besøket ga Stubbs uttrykk for å være imponert, men han mente at det fortsatt var et stykke å gå med tanke på å skape en felles forståelse for ”hva vi mener når vi sier Oslo” (Halvorsen, 2012b). Da han noen måneder senere samlet en rekke aktører fra både kulturliv, kunnskapsmiljøer og næringsliv til en idémyldring i Bjørvika, var en av Stubbs konklusjoner angivelig at Oslo er ”ubetydelig” og at byen befinner seg i en ”identitetskrise” (Halvorsen, 2013). ”There’s too many Oslos”, skal han ha konkludert med i en foreløpig rapport. Derfor ble betydningen av å enes om et klart budskap vektlagt: ”Når du spør folk utenfra, har de et brokete bilde av byen. Med et klart budskap hjelper du dem til å forstå hva de har i vente, og gir dem en grunn til å dra hit”.

På nettsiden til UP THERE, EVERYWHERE der prosessen rundt utviklingen av et city brand for Oslo beskrives, uttrykkes noe av det samme: ”One of the early issues identified, similar to many destination brands, is inconsistency and lack of focus in the approach of the place brand. Too many disconnected activities and initiatives only lead to confusion in the marketplace and an unclear positioning” (UP THERE, EVERYWHERE, 2014a). Et av de første tiltakene var derfor å gjennomføre en workshop med fokus på å kartlegge byens identitet, målgrupper, verdier og hovedkonkurrenter. Stubbs arbeid med å profilere Stockholm er blitt beskrevet som en immateriell tilnærming (Jansson & Power 2006: 33), med fokus på utviklingen av en enhetlig merkevare som skulle ligge til grunn for mestepartens av byens profilering. Det store fokuset på et enhetlig brand, samt formuleringen av et slagord (selv om engasjementet ikke endte med at et slagord ble formulert), kan tyde på at en liknende tilnærming har vært gjeldende i Oslo.

Medias presentasjon av saken fokuserte i stor grad på formuleringen av et slagord for Oslo. Med utgangspunkt i Stockholms slagord i tillegg til et fokus på at mannen bak dette nå var engasjert for å hjelpe Oslo å promotere seg selv, ga vinklingen uttrykk for en forventning

rundt hva slags slagord han ville komme opp med for Oslo. Slagord-jakten ble også møtt med kritikk, blant annet av Bjørn B. Jacobsen i PR-byrået Republik Communications. I *Osloby* (Halvorsen, 2012b) ga han uttrykk for at det er nødvendig å ”gå mer seriøst til verks” fremfor å legge så mye vekt på konstruksjonen av et slagord. Han var også kritisk til det faktum at eksterne krefter er blitt engasjert for å skape en merkevare rundt Oslo, og viste til det fagmiljøet som allerede finnes i Norge: ”det er vi som har best forutsetninger for å profilere byen”.

### **5.1.3 Fremgangsmåten for place branding presentert på upthereeverywhere.com**

UP THERE, EVERYWHERE presenterer en fem-trinns prosess for place branding spesielt designet for å ”bring the individual strategies and agendas to a consensus with a single brand image” (UP THERE, EVERYWHERE, 2014c). Med kartlegging av identitet som utgangspunkt for kommunikasjonsstrategien, med fokus på relasjonen mellom identitet og image, har denne fremgangsmåten mange likheter med den som presenteres i den generelle omdømmelitteraturen.

1. Dypdykk: et par dager brukes intensivt for å kartlegge hva det er som gjør stedet *unikt*. For å danne seg et helhetlig bilde av stedet, fremmes møte med relevante aktører innen ulike områder som utdanning, næringsliv, offentlig sektor og kulturlivet, besøk av aktuelle steder som viktige ledd. Et slikt dypdykk skal bidra til å gi et overblikk over stedets særlige styrker og hovedutfordringer, kartlegge hvilke aktører som primært bør inkluderes i branding-prosessen, samt status for stedets merkevare. Prosessen resulterer i en rapport som danner grunnlag for det videre arbeidet.
2. Identitet: stedets identitet kartlegges gjennom en rekke workshops og øvelser. Dette trinnet handler om å kartlegge hvordan stedets innbyggere opplever stedet og individene som bor der.
3. Image: stedets image måles fra et internasjonalt perspektiv. Målet er å finne ut av hva andre tenker på når det hører stedets navn. Avgjørende for denne delen er også å finne ut av om det er diskrepans, altså et sprikende bilde, mellom identitet og image.

4. Visjon: innebærer en kartlegging av stedets visjoner for de neste årene. Hva kan man bygge videre på for å nå disse målene?
5. Strategi: etablering av en strategi som inkluderer stedets posisjon, merkevare, identitet samt plattformer for kommunikasjon og media. En rapport med anbefalinger for videre arbeid utarbeides, med fokus på blant annet identitet.

## 5.2 Funn og refleksjoner

### 5.2.1 Julian Stubbs og UP THERE, EVERYWHEREs fremstillinger av identitet

#### Monolittisk identitetssyn som ideal

Både på nettsidene til UP THERE, EVERYWHERE og i Stubbs sine uttalelser i medieoppslagene, fremmes et identitetssyn som vektlegger betydningen av å enes om en felles identitet. Sentralt for tiltakene initiert av Stubbs under hans besøk i Oslo, er i følge medieoppslagene behovet for å finne ut ”hva vi mener når vi sier Oslo”. For å lykkes med å promotere Oslo utad, er det dermed avgjørende å etablere en felles forståelse av hva Oslo *skal* og *bør* være. I denne sammenhengen er det avgjørende å ”formulere en felles visjon”, ettersom det angivelig er ”too many Oslo’s”. Den nåværende tilstanden i Oslo er med andre ord en by preget av mange og tilsynelatende sprikende identiteter, noe som fremstilles som noe problematisk. Dette understrekes også på nettsiden til UP THERE, EVERYWHERE der det heter at en av hovedutfordringene med å etablere en merkevare for Oslo nettopp var byens “inconsistency and lack of focus” i sine tidligere tiltak rundt promotering av byen. Behovet for å etablere én samkjørt merkevare, eller brand, fremstår slik som avgjørende for å lykkes med city branding.

Disse oppfattelsene og uttalelsene knyttet til branding av Oslo samsvarer med den informasjonen og de generelle betraktningene rundt identitet som presenteres på nettstedet. Et av de mest sentrale målene med place branding er angivelig å ”create a coherent message and an identity that different players from within the place adapt into their own message” (UP THERE, EVERYWHERE 2014c). Som illustrert i markedsføringsselskapets fremgangsmåte for place branding som ble presentert over, er kartleggingen av et steds identitet et av de første trinnene for en vellykket branding-prosess. Identitet omtales gjennomgående i entall, noe som vitner om et ideal om den monolittiske identiteten, der hovedutfordringen er å kartlegge og enes om én hovedidentitet som karakteriserer og preger stedet, og som skal ligge til grunn for det videre omdømmearbeidet. Videre fremmes relasjonen mellom identitet og

image som viktig. Å etablere en tydelig identitet er viktig nettopp fordi det bidrar til å bygge et sterkt place image slik at "people always get the same or similar message" (UP THERE, EVERYWHERE 2014c). Slik sikrer man at det ikke oppstår diskrepans mellom identitet og image. En sterk og enhetlig identitet er dermed avgjørende for å sikre seg at eksterne individer mottar samme beskjed, slik at de kan danne seg et likt bilde av stedet. I lys av Balmer og Greysers (2002) teori om de ulike identitetstypene, ser det med andre ord ut som at målet er å skape enhet på tvers av faktisk, kommunisert og mottatt identitet. Slik det fremstilles på deres nettsider, og som også underbygges av Stubbs uttalelser i media, ser UP THERE, EVERYWHERE ut til å inneha et identitetssyn der sammenhengen mellom faktisk, kommunisert og mottatt identitet anses som en lineær prosess (se figur 4).



**Figur 4.** Sammenhengen mellom de tre identitetstypene slik den tilsynelatende fremstilles av UP THERE, EVERYWHERE

En slik framstilling har flere likheter med den oppskriften for branding som ble presentert i figur 1 i teorikapittelet, der prosessen presenteres som en lineær utvikling fra identitet (hvordan avsender ønsker at merkevaren skal oppfattes) til image (hvordan merkevaren oppfattes). Med andre ord kan målet sies å være en sterk, mottatt identitet, der den faktiske og den kommuniserte identiteten er inkorporert. I tillegg til den klare sammenhengen mellom faktisk, kommunisert og mottatt identitet, ser konsulentselskapet også ut til å vektlegge en forståelse der det er problematisk med variasjoner over hver identitetstype. Det er nødvendig å kartlegge "the identity of the place" (min kursivering), slik at stedets utadrettede kommunikasjon fremstår som "a coherent message". Slik kan man oppnå at stedet sikrer seg "a single brand image".

### **Identitet som manipulerbart**

Videre fremstiller upthereeverywhere.com et steds identitet som noe manipulerbart. Bruken av verb som "create" og "build" rundt utviklingen av identitet og image, med mål om å oppnå



konsensus rundt dette på tvers av aktører, vitner om en oppfatning av identitet som noe man kan bestemme seg for og enes om. Stubbs konklusjon om at det eksisterer for mange Oslo'er vitner om at for mange identiteter er problematisk, noe som impliserer at det er nødvendig å gjøre et slags utvalg i form av en reduksjon i antall identiteter. Dette betyr at en form for manipulering av stedets identitet både er nødvendig og mulig. Hvordan sikre at den identiteten man velger å fremme, faktisk gjenspeiler byen, dens innbyggere og relevante aktører? I følge Stubbs og hans selskap sørger de to første trinnene i branding-prosessen, *dypdykk* og *identitet* (se s. 37), for at ulike hensyn ivaretas, slik at man kan formulere en identitet som alle kan kjenne seg igjen i. I den prosessen som fremmes er branding nettopp et forsøk på å kommunisere stedets identitet, en tilnærming til place branding som er blitt fremstilt som statisk (Kavaratzis & Hatch, 2013, s. 74). Som diskutert i forrige analysekapittel, vil en bys manglende formelle struktur medføre en stor variasjon over stedets identiteter. En forståelse av identitet som manipulerbart tar ikke høyde for at en by har flere faktiske identiteter. En reduksjon i antall identiteter i form av utvalg og manipulering, undergraver dermed den store variasjonen over en bys faktiske identitet. Til tross for at man skulle oppnå enighet, har man videre ingen garanti for at alle aktører har samme oppfattelse av hva som er stedets identitet. Disse aspektene problematiserer et syn på byens identitet som manipulerbar.

### **Identitet som mål fremfor prosess**

En siste observasjon rundt Julian Stubbs og UP THERE, EVERYWHERE sin forståelse og fremstilling av identitet, er et syn på identitet som et mål i seg selv, fremfor som en prosess. Kartlegging av byens identitet fremmes som et av de første trinnene i branding-prosessen, noe som samsvarer med dominerende omdømmeoppskrifter. En slik forståelse av prosessen rundt place og city branding, der et av de første trinnene er å enes om en felles identitet før denne så kommuniseres utad, vitner dessuten om en oppfatning av etableringen av en fast identitet som et *mål*, i motsetning til en mer prosessbasert forståelse av identitet som fremmes av Kavaratzis og Hatch (2013) og av Ren og Blichfeldt (2011).

Oppsummert kan man si at det identitetssynet som fremmes av Julian Stubbs, både slik det presenteres i nettavisene og på upthereeverywhere.com, samsvarer med de dominerende idealene for identitet som preger place og city branding-litteraturen. En fremstilling av en bys identitet som monolittisk, manipulerbar og som et mål, gjenspeiler mye av den generelle omdømmelitteraturens forståelse av identitet. Dette er en forståelse som på mange måter er den mest legitime og riktige måte å tenke rundt branding på. Dette kan

forstås i lys av den tidligere diskusjonen rundt fremveksten av organisasjonen som et dominerende ideal for all organisering. Når organisasjoner antas å være en relativt homogen gruppe, med like systemer, vil såkalte ”beste praksiser” være identifiserbare og la seg overføre til andre organisasjoner (Røvik, 2007, s. 248). Når også byer oppfattes som organisasjoner, vil man anta at slike ”beste praksiser” ved formelle organisasjoner også overføres til byer. Dette gjenspeiler seg ved det faktum at oppskrifter for place og city branding i stor grad likner generelle omdømmeoppskrifter.

### **5.2.2 En immateriell tilnærming til city branding**

Et sentralt trekk ved debatten slik den fremmes i medieoppslagene på *Aftenposten* og *Osloby* sine nettsider er at den er svært slagordbasert. I stor grad handler det om ulike oppfatninger av hva som bør være Oslos slagord. Overskrifter som ”Hva bør Oslo kalle seg?” og den mer paradiske varianten ”<<Oslo – the Center of the Universe>>” er med på å underbygge dette. Utgangspunktet er Stockholms slagord, ”The Capital of Scandinavia”, noe som angivelig provoserer og opprører mange. Fremstillingen bærer preg av at det er en slags konkurranse mellom Oslo og Stockholm. Julian Stubbs fremmes videre som en som er engasjert for å hjelpe Oslo med å finne et fengende og godt slagord, helst et som kan ”ta igjen” med tanke på Stockholm. I tillegg oppfordres også leserne til å komme med sine forslag. Det er også noen kritiske røster rundt fremgangsmåten og engasjementet av Stubbs, som for eksempel PR-strategen Bjørn B. Jacobsen (Halvorsen, 2012b). Stubbs sier imidlertid selv at slagordet kun ”er en liten del av arbeidet” og noe som kan sammenliknes med ”toppen av et isfjell”. Da er det største arbeidet i følge Stubbs heller knyttet til å bli enig om hva slagordet faktisk skal stå for.

Ettersom mine betraktninger kun er basert på fremstillinger i media, har jeg lite grunnlag for å kunne si noe om de strategiene som ligger til grunn for arbeidet med å fremme Oslo. Media velger likevel å legge mye vekt på slagord i sin fremstilling, og dette omtales også av informanter som uttaler seg, også de som er involvert i arbeidet med Oslo-brandingen. Styreleder i VisitOSLO Tarje Hellebust gir uttrykk for et ønske om et nytt slagord for byen (Eriksen, 2013), mens ”Oslo Metropolitan Area, med Erling Fossen i spissen, ønsker også at Stubbs skal [komme med] et nytt slagord for Oslo” (Halvorsen, 2012b). Forståelsen av ”hva Oslo skal være”, altså byens identitet, fremstilles slik i lys av å kunne oppsummeres i form av et slagord. Diskusjonen rundt hvordan merkevare- og omdømmebyggingen av Oslo skal foregå, ser slik ut til å vektlegge en immateriell tilnærming

(se kapittel 2.2.3). Dette omtales også som den mest krevende tilnærmingen til place og city branding (Jansson & Power, 2006, s. 32). I place og city branding-litteraturen advares det videre mot å legge for mye vekt på reklame i form av slagord og logoer. I følge Kavartzis og Ashworth (2005, s. 508) er konstruksjonen av en merkevare mer enn å identifisere et navn på et produkt. De advarer mot ideen om at utviklingen av et fengende slagord eller en oppsiktsvekkende logo er ensbetydende med å konstruere en sterk merkevare: "places do not suddenly acquire a new identity thanks to a slogan and a memorable logo [...] Slogans and logos may be useful practical instruments in a place branding strategy but they are not the strategy itself" (s. 508). Fungerer den slagordbaserte fremstillingen slik den vektlegges i media som villedende, i form av at mediebildet forenkler et ellers nyansert og komplekst felt? Trolig er mediebildet med på å forme den allmenne oppfatningen rundt branding av Oslo. Som nevnt, er media en viktig spredder av organisasjonsoppskrifter (Christensen et al., 2009), og kan i så måte bidra til å spre og opprettholde idealer knyttet til identitet, merkevare- og omdømmebygging.

### **5.2.3 Oslo kommune: sted, organisasjon og politisk institusjon**

Informasjonssjef i Oslo kommune Erik Hansen vektlegger kommunens rolle som tjenestetilbyder, med hovedfokus på å tilby gode tjenester til innbyggerne. Innbyggerne omtales som byens viktigste ambassadører, og et fokus på å gjøre byen til et godt sted å leve for dets innbyggere sees i så måte som en del av kommunens omdømmebygging. Ettersom kommunen ikke legger vekt på formuleringen av en klar identitet, ser den ut til å ha en annen tilnærming til omdømmebygging og branding av byen enn den Stubbs og UP THERE, EVERYWHERE presenterer. I stedet vektlegges enkelttiltak, som ulike arrangementer og aktiviteter rettet mot byens innbyggere, i tillegg til deltakelse i ulike globale nettverk. Kommunens ser slik ut til å vektlegge mer materielle strategier for omdømme- og merkevarebygging. Immaterielle symboler som bruk av slagord gis mindre betydning. I henhold til Bjørnå et al. (2012) kan det se ut til at Oslo kommune i sitt omdømmearbeid er bevisst sin rolle både som sted, organisasjon og som politisk institusjon. Fokus på å gjøre byen til et godt sted å bo i, med et bredt tilbud av for eksempel aktiviteter og tiltak, kan forstås i henhold til kommunen som sted. Kommunens rolle som tjenestetilbyder viser til kommunen som organisasjon. Vektleggingen på at kommunen primært er til for sine innbyggere, impliserer videre kommunens rolle som politisk institusjon, altså som representant for borgernes interesser, noe som er avgjørende for å oppnå legitimitet og tillitt.

Dette illustrerer kommunens komplekse rolle, der ulike og motstridende behov må tas hensyn til. Denne kompleksiteten understrekes i en studie av organisasjonsidentitet i danske kommuner (Salomonsen, 2011). Studien belyser hvordan kommunene som et resultat av sin konstitusjonelle rolle samt nasjonale politiske beslutninger, har *doble* identiteter (s. 211). I motsetning til private virksomheter, blir det for kommunene dermed problematisk å adoptere idealet om én identitet.

Kommunen kan forstås i lys av Brunsson og Sahlin-Andersson (2000) sin teori om ufullstendige organisasjoner (se kapittel 4.1), og samsvarer i stor grad med det de omtaler som *agenter*, en organisasjonsform som først og fremst fungerer som et instrument for andre aktører og individer (s. 732). Agenterens fokus er ikke på overlevelse, og ettersom agentens oppdrag er knyttet til å håndtere et gitt sett oppgaver har den ingen verdi i seg selv (s. 733). Agenten har både uklar identitet, grenser og rasjonalitet, ettersom den gjerne forholder seg til flere aktører, og ofte må håndtere motstridende objektiver. Dens status som organisasjon er dermed sårbar, og forsøk på å gjennomføre reformer har vært en måte å styrke disse elementene på for å fremstå som en mer fullstendig organisasjon. Det vises videre til hvordan slike moderne reformer står i sterk kontrast til klassiske byråkratiske idealer (s. 734). I kommunens tilfelle vil et tydelig fokus på å skulle oppfylle kravene til fullstendige organisasjoner, i form av blant annet en tydeligere identitet, kunne medføre at kommunens samfunnsoppgave som tjenestetilbyder undergraves. Spesielt kommunens rolle som politisk institusjon er sentral her, ettersom det er denne som i størst grad opprettholder tillit og legitimitet. Som nevnt i teoridelen, kan offentlige institusjoners forsøk på å etablere en klar identitet knyttet til place branding eventuelt medføre at demokratiske idealer undergraves (Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 511). En branding-strategi som ikke tar hensyn til kommunens rolle som politisk institusjon kan bidra til dette.

### **5.3 Ulike tilnærminger til branding**

Disse observasjonene peker på mulige kolliderende oppfatninger mellom sentrale aktører knyttet til promotering av Oslo og hva slags tilnærming som bør vektlegges. Ettersom mitt empiriske materiale er av nokså liten størrelse er det grunn til å tro at det reelle bildet er enda mer komplekst. Media og Stubbs sitt fokus på nødvendigheten av å skape en sterk og tydelig merkevare, noe som underbygges av den monolittiske identiteten som ideal samt fokuset på immaterielle aspekter som slagord, kan vitne om en tilnærming til place branding mer tilpasset privat sektor. Som poengtert av Klijn et al. (2012, s. 516) må place branding forstås i

lys av å være en governance prosess ettersom et stort mangfold aktører og interessenter er involvert i arbeidet. Manglende sammenheng mellom et tydelig konsept for branding og måloppnåelse om å nå frem til ønsket målgruppe, gjør imidlertid at de spør seg hvorvidt et sterkt fokus på identitet og konsept er like viktig i offentlig sektor som i privat. Om dette er tilfelle, kan det se ut til at place og city branding som teoretisk felt ikke har tatt høyde for at privat og offentlig sektor har ulike behov, ettersom tilnærmingene til branding i stor grad bygger på privat sektor. Prosessen knyttet til branding av Oslo by ser ut til å bygge på en slik tilnærming. Det kan imidlertid se ut til at kommunen i større grad vektlegger sin rolle som et offentlig organ i sin tilnærming til branding av byen, ettersom både rollen som sted, organisasjon og politisk institusjon sees ut til å vektlegges.

Simon Anholt (2011), som regnes som opphavsmannen til begrepet 'nation branding', mener feltet rundt place branding i stor grad er blitt misforstått, og viser til at konsepter og tilnærminger til feltet ukritisk overføres fra et felt til et annet. I stedet etterlyser han en større og mer helhetlig forståelse for hvordan slike prosesser fungerer i praksis:

Today, every place on earth appears to want to enhance, reverse, adapt or otherwise manage its international reputation. Yet we are still far from a widespread understanding of what this means in practice, and just how far commercial approaches can be effectively and responsibly applied to government, society and economic development. Many governments, most consultants and even some scholars persist in a tiresome and superficial interpretation of 'place branding' that is nothing more than standard product promotion, public relations and corporate identity, where the product just happens to be a country, a city or a region rather than a tin of beans or a box of soap powder. (Anholt, 2011, s. 293)

Dette understreker min problematisering av hvordan oppskrifter for omdømmebygging overføres relativt uendret fra organisasjoner til byer. Utbredelsen av en forståelse av den formelle organisasjonen som ideal, bidrar til en idé om at slike translasjoner kan gjøres problemfritt. Når konsepter og tilnærminger til branding tilpasset private, formelle organisasjoner ukritisk overføres til steder, kan det resultere i en merkevare som verken er troverdig eller autentisk.

# 6 Konklusjoner

## 6.1 Hva skjer når omdømmelitteraturens

### identitetsforståelse overføres til storbyer?

Diskusjonen over illustrerer at det på mange måter er problematisk dersom omdømmelitteraturens identitetsforståelse overføres fra et felt til et annet, som for eksempel fra organisasjoner til byer. I likhet med organisasjoner, vektlegger byer i større grad ekspressive trekk i form av selvpresentasjon og visualisering. Et økende behov etter å forstå byer som organisasjoner, bidrar til å skape en logikk der de samme ideene for omdømmebygging og branding overføres relativt ukritisk fra et felt til et annet. Ved å presentere og kommunisere byer som produkter og merkevarer, gjennomsyret av én klar og konsistent identitet, risikerer man imidlertid å undergrave det mangfoldet som en by nødvendigvis består av. Byen kan ikke oppfylle idealet til formelle organisasjoner om å ha en klar rasjonalitet, identitet og et tydelig hierarki, og vil som organisasjon være ”ufullstendig”. Den vil nødvendigvis fremstå som fragmentert og selvmotsigende. Den standardiserte tilnærmingen til place og city branding der et monolittisk identitetssyn fremstår som ideal, ser heller ikke ut til å ta hensyn til offentlig sektors sentrale betydning innen feltet. Tiltak rundt branding av norske kommuner understreker betydningen av kommunen både som sted, organisasjon og som politisk institusjon. For å lykkes med place branding er det dermed avgjørende å koordinere en rekke ulike og gjerne motstridende interesser og hensyn. Idealet om en tydelig identitet kan komme til å kollidere med dette.

Videre kan place og city branding som teoretisk felt sies å ha en snever identitetsforståelse. Som redegjort for, vil det i organisasjoner eksistere et stort mangfold identiteter, og i en by vil dette mangfoldet trolig være betydelig større. En merkevares identitet kan endre seg, og vil i stor grad formes og tilpasses i kontakt med omgivelsene. Et forsøk på å kontrollere dette kan dermed virke mot sin hensikt ettersom man risikerer at tiltakene rundt promotering av byen fremstår som overfladiske og lite troverdige. En branding-prosess som vektlegger andre faktorer, som for eksempel målrettede tiltak rettet mot konkrete målgrupper, kan i så måte hindre at byens troverdighet undergraves.

## **6.2 Hva slags identitetsforståelse ser ut til å ligge til grunn for prosessen rundt branding av Oslo?**

Det ser ut til å sirkulere ulike forståelser og vektlegginger rundt merkevare- og omdømmebygging blant de ulike aktørene i Oslo, noe som igjen tyder på at det eksisterer ulike oppfatninger rundt betydningen av identitet. Markedsføringsselskapet UP THERE, EVERYWHERE med Julian Stubbs i spissen, representerer en identitetsforståelse som samsvarer med den dominerende omdømmeoppskriften, der formuleringen av én klar og tydelig identitet ligger til grunn for merkevarebyggingen. De kommuniserer et syn på identitet som noe manipulerbart, der kartleggingen av denne er et mål i seg selv, og der idealet om den monolittiske identiteten er fremtredende. Ut i fra diskusjonene over, kan man konkludere med at dette er en forenklet identitetsforståelse, som ikke favner den komplekse situasjonen storbyer befinner seg i. Også media vektlegger betydningen av å etablere en sterk merkevare med en tydelig identitet. Samtidig ser Oslo kommune ut til å representere en alternativ tilnærming til omdømme- og merkevarebygging av byen, med vekt på konkrete tiltak og aktiviteter fremfor formuleringen av en klar og tydelig identitet. Kommunens rolle som både sted, organisasjon og politisk institusjon ser ut til å ha betydning, noe som tyder på en tilnærming til place branding som i større grad tar hensyn til betydningen av å koordinere ulike hensyn og behov. Til tross for at den dominerende omdømmeoppskriftens identitetsforståelse ser ut til å ligge til grunn for branding av Oslo, er det likevel slik at ulike relevante aktører, ikke minst kommunen, ikke ser ut til å dele denne forståelsen.

## **6.3 Finnes det alternative måter å tenke rundt identitet og omdømmebygging ved branding av en by som Oslo?**

I henhold til den analytiske diskusjonen som er blitt gjort i denne oppgaven, bør Oslo i sin tilnærming til merkevare- og omdømmebygging ta hensyn til sin status som by, da den ikke kan oppfylle den formelle organisasjonens krav til identitet, struktur og hierarki. Når premissene som ligger til grunn for omdømmearbeid i en by er såpass ulike fra de som eksisterer i formelle organisasjoner, kan en identitetsforståelse som omfavner byens mange identiteter og som vektlegger en mer prosessorientert forståelse av identitet, være mer hensiktsmessig. Videre kan det i henhold til Klijn et al. (2012) se ut til at place branding i lys av å være en governance-prosess bør vektlegge inkludering av interessenter heller enn å ha et primært fokus på kommunikasjon i form av utviklingen av en sterk merkevare. I så måte kan

det for en by som Oslo være mer hensiktsmessig å legge til rette for og koordinere ulike tiltak der flere aktører og interessenter inkluderes, fremfor å skulle presse all utadrettet kommunikasjon inn i faste rammer i form av én klar og tydelig merkevare.

Som illustrert vektlegger branding differensiering. Det gjelder med andre ord å vise hva som er unikt med byen, og ikke bare kopiere andre. Når oppskrifter for omdømmebygging konstrueres og sirkulerer, blant annet gjennom konsultentselskaper, kan de bidra til å etablere standardiserte tilnærminger. Ettersom place og city branding er et såpass nytt felt og i stadig utvikling både teoretisk og praktisk, kan det imidlertid være avgjørende å være kritisk til å fritt adoptere rådende oppskrifter, men heller innta en mer åpen og eksplorerende tilnærming som tar hensyn til det unike ved den enkelte by. Dette samsvarer også med konklusjonen i rapporten på vegne av Nordic Innovation Centre:

The problem with branding cities is that they are very diverse products that can be difficult to fit neatly into a marketing campaign. [...] We feel strongly that it is clear that for diverse 'products' such as cities diverse strategies are needed and that there is no one solution and no model of best practice to copy. (Jansson & Power, 2006, s. 38)

Videre ser det ut til at den immaterielle strategien for merkevare- og omdømmebygging dominerer det praktiske feltet, med hovedfokus på reklame, slagord og logo. Dette til tross for at dette også er den mest krevende tilnærmingen, der de negative følgene kan være store ved en lite vellykket strategi. Formuleringen av en tydelig identitet og image ser ut til å være spesielt viktig ved en slik immateriell tilnærming. Elgvin (2013) illustrerer hvordan det innen norske kommuner ser ut til at de kommunene som har valgt gjennomført mer målrettede tiltak mot konkrete målgrupper har lyktes bedre med sin omdømmebygging enn de som har hatt en mer identitetsbasert tilnærming med fokus på slagord og image. Dette impliserer at det kan være hensiktsmessig å åpne opp for andre tilnærminger til omdømme- og merkevarebygging enn den identitetsbaserte som ser ut til å dominere samtidens bilde. I så måte kan globale storbyer tjene på å innta en åpen og eksplorerende tilnærming til city branding.

Ut i fra diskusjonene over vil jeg argumentere for en mer prosessorientert og pluralistisk tilnærming til identitet i forbindelse med branding av Oslo. En tilnærming som anerkjenner det faktum at byens merkevare er under stadig reforhandling og utvikling, vil være både mer autentisk og demokratisk.



## 7 Videre forskningsmuligheter

Det empiriske materialet for denne oppgaven er forholdsvis lite, noe som gjør det vanskelig å konkludere med tanke på den generelle situasjonen knyttet til branding av Oslo. En bredere og mer omfattende sammenlikning av branding av de skandinaviske hovedstedene, kunne vært aktuelt for å skaffe seg et mer helhetlig bilde av situasjonen. Ettersom både København og Stockholm generelt gjør det bedre enn Oslo på såkalte omdømmebarometre, kunne en slik undersøkelse bidra til å belyse årsaker til dette.

Byers etterlikning av formelle organisasjoner og konsekvensene av dette er også et felt av betydning. Hvordan skjer dette? Deler byene selv denne oppfatningen? Dette er et område jeg mener har stort potensiale for videre forskning.

# Litteraturliste

- Ahrne, G. (1994). *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. SAGE Publications Ltd.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2009). *Complete and incomplete organisation*. (Scores rapportserie 2009:2). Hentet fra [http://www.score.su.se/polopoly\\_fs/1.26609.1320939802!/20092.pdf](http://www.score.su.se/polopoly_fs/1.26609.1320939802!/20092.pdf)
- Anholt, S. (2011). Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations. I Pike, A. (Red.), *Brands and Branding Geographies*. (s. 289-301). Edward Elgar.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational Identity. I Schultz, M., & Hatch, M. J. (Red.), *Organizational Identity. A Reader*, (s. 89-118). Oxford University Press.
- Arvidsson, A. (2011). Creativity, brands, finance and beyond: Notes towards a theoretical perspective on city branding. I Pike, A. (Red.), *Brands and Branding Geographies*. (s. 305-323). Edward Elgar.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Bjørnå, H., Wæraas, A., & Moldenæs, T. (2012). *Place, organization, political institution: Three strategies for municipal branding*. Paper presented at the 2012 EGPA Conference, Bergen, 5-8 September.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746. DOI: 10.1177/0170840600214003
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizations. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dinnie, K. (2011). *City Branding. Theory and Cases*. Palgrave Macmillan.
- Elgvin, O. (2013). "Saman om" et bedre omdømme – en kunnskapsstatus. (Fafo-notat 2013:04). Fafo.

- Eshuis, J., & Edwards, A. (2012). Branding the City: The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance. *Urban Studies*, 50(5), 1066-1082. DOI: 10.1177/0042098012459581
- Eshuis, J., & Klijn, E.-H. (2012). *Branding in Governance and Public Management*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Giffinger, R., Haindlmaier, G., & Kramar, H. (2010). The role of rankings in growing city competition. *Urban Research & Practice*, 3(3), 299-312. DOI: 10.1080/17535069.2010.524420
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gulbrandsen, T., & Eriksen, I. (2013). *Kommunikasjonsrådgivere – en yrkesgruppe med innflytelse i samfunns- og arbeidsliv?* (Rapport 2013:06). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. DOI: 10.1177/0018726702055008181
- Jansson, J., & Power, D. (red.) (2006). *The Image of The City – Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions*. (Nordic Innovation Centre project number 05009). Oslo: Nordic Innovation Centre.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506-514. DOI: 10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86. DOI: 10.1177/1470593112467268
- Klijn, E.-H., Eshuis, J., & Braun, E. (2012). The Influence of Stakeholder Involvement on The Effectiveness of Place Branding. *Public Management Review*, 14(4), 499-519. DOI: 10.1080/14719037.2011.649972
- Lapsley, I., Miller, P., & Panozzo, F. (2010). Accounting for the City. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(3), 305-324. DOI 10.1108/09513571011034316
- Lucarelli, A., & Berg, P. O. (2011). City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27. DOI 10.1108/17538331111117133
- Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2012). Multiple Stakeholders and Multiple City Brand Meanings. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1032-1047. DOI 10.1108/03090561211230188

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mortensen, S. F. (2013). *Oslos position i verden. En kritisk vurdering af internationale byrangeringers indhold og deres betydning for den konkurrenceorienterede bypolitikk* (Masteroppgave). Universitetet i Oslo.
- Papadopoulos, N. (2012). Of Places and Brands. I Pike, A. (Red.), *Brands and Branding Geographies*. (s. 25-43). Edward Elgar.
- Pike, A. (2011). Introduction: Brands and branding geographies. I Pike, A. (Red.), *Brands and Branding Geographies*. (s. 3-24). Edward Elgar.
- Ren, C., & Blichfeldt, B. S. (2011). One Clear Image? Challenging Simplicity in Place Branding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 416-434. DOI: 10.1080/15022250.2011.598753
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2010). Managementtrender. *Praktisk økonomi og finans*, 26(3), 61-72.
- Salomonsen, H. H. (2011). Strategisk kommunikasjon og organisasjonsidentiteter i kommunene. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, I. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s. 197-213). Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, R. W. (2004). Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. *Annual Review of Sociology*, 30, 1-21. DOI: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110644
- Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Statistisk sentralbyrå (2014, 20. februar). Folkemengd og befolkningsendringer, 4. kvartal 2013. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkendrkv/kvartal/2014-02-20?fane=tabell&sort=nummer&tabell=164147>
- Therkelsen, A. & Halkier, H. (2011). Branding Provincial Cities: The Politics of Inclusion, Strategy and Commitment. I Pike, A. (Red.), *Brands and Branding Geographies*. (s. 200-212). Edward Elgar.
- Thorsnæs, G. (2014, 17. mars). Oslo. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/Oslo>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2011). Dilemmaer i omdømmehåndtering: substans og framturen. I Wæraas, A., Byrkjeflot, H., & Angell, I. (Red.), *Substans og framturen. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. (s. 15-33). Oslo: Universitetsforlaget.

# Dokumenter og empiri

- Eriksen, K. F. (2013, 25. september). Twitter-jakt etter Oslos nye slagord. *Osloby*. Hentet fra <http://www.osloby.no/nyheter/Twitter-jakt-etter-Oslos-nye-slagord-7320476.html#.U2zDof01hyd>
- Gran, M. A. (2012a, 21. mars). "Oslo – the Center of the Universe". *Aftenposten*. Hentet fra [http://www.aftenposten.no/nyheter/Oslo--the-Center-of-the-Universe-6788775.html#.U2zFK\\_01hyd](http://www.aftenposten.no/nyheter/Oslo--the-Center-of-the-Universe-6788775.html#.U2zFK_01hyd)
- Gran, M. A. (2012b, 23. mars). Hva bør Oslo kalle seg? *Osloby*. Hentet fra [http://www.osloby.no/nyheter/Hva-bor-Oslo-kalle-seg-6790582.html#.U2zFy\\_01hye](http://www.osloby.no/nyheter/Hva-bor-Oslo-kalle-seg-6790582.html#.U2zFy_01hye)
- Gran, M. A. (2012c, 23. mars). Ingen ville forsvare Stockholm på TV. *Aftenposten*. Hentet fra [http://www.aftenposten.no/nyheter/Ingen-ville-forsvare-Stockholm-pa-TV-6791581.html#.U2zHa\\_01hyd](http://www.aftenposten.no/nyheter/Ingen-ville-forsvare-Stockholm-pa-TV-6791581.html#.U2zHa_01hyd)
- Gran, M. A., & Hofoss, E. (2012, 18. juli). Stockholm påstår de er Skandinavias hovedstad. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/Stockholm-pastar-de-er-Skandinavias-hovedstad-6784028.html#.Uyrwfv3Qlyc>
- Halvorsen, B. E. (2012a, 13. november). Hvordan skal vi selge Oslo? *Osloby*. Hentet fra [http://www.osloby.no/nyheter/Hvordan-skal-vi-selge-Oslo-7044290.html#.UyGwH\\_3Qlyc](http://www.osloby.no/nyheter/Hvordan-skal-vi-selge-Oslo-7044290.html#.UyGwH_3Qlyc)
- Halvorsen, B. E. (2012b, 15. november). PR-guru: - Oslo er en fantastisk by. *Osloby*. Hentet fra <http://www.osloby.no/nyheter/PR-guru---Oslo-er-en-fantastisk-by-7045986.html#.U2zEPf01hyd>
- Halvorsen, B. E. (2013, 8. februar). Slik beskriver utlendingene Oslo. *Osloby*. Hentet fra [http://www.osloby.no/nyheter/Slik-beskriver-utlendingene-Oslo-7115396.html#.U2zGS\\_01hye](http://www.osloby.no/nyheter/Slik-beskriver-utlendingene-Oslo-7115396.html#.U2zGS_01hye)
- Helgheim, S. Ø. (2014, 18. februar). Dårlig nytt for byenes omdømme. *NRK Hordaland*. Hentet fra <http://www.nrk.no/hordaland/darlig-nytt-for-byenes-omdomme-1.11552776>
- Lohne, L. (2012, 21. mars). Stockholms slagord skaper omdømmekrangel. *Aftenposten*. Hentet fra [http://www.aftenposten.no/nyheter/Stockholms-slagord-skaper-omdommekrangel-6784311.html#.U2zFc\\_01hyd](http://www.aftenposten.no/nyheter/Stockholms-slagord-skaper-omdommekrangel-6784311.html#.U2zFc_01hyd)
- Oslo Metropolitan Area (2013, 19. mars). Det er gøy å være norsk i Cannes! Hentet fra <http://www.oslomipim.no/det-er-goy-a-vaere-norsk-i-cannes/>
- Oslo Metropolitan Area (2014). Hvorfor OMA. Hentet fra <http://www.oslomipim.no/hvorfor/>

UP THERE, EVERYWHERE (2014a). Branding the City of Oslo. Hentet fra  
<http://www.upthereeverywhere.com/?portfolio=olso>

UP THERE, EVERYWHERE (2014b). Putting places on the map. Hentet fra  
<http://www.upthereeverywhere.com/up-for-real/>

UP THERE, EVERYWHERE (2014c). Q&A Place Branding and Destination Marketing.  
Hentet fra <http://www.upthereeverywhere.com/place-branding/>

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 20666