

JMG

Examensarbete i medie- och
kommunikationsvetenskap

2014-05-27

Institutionen för journalistik,
medier och kommunikation
www.jmg.gu.se

Visionen som varumärke

En studie av hur varumärkesorienteringen i svenska
kommunorganisationer kan mätas

Författare: Andreas Forsner
Handledare: Magnus Fredriksson
Kursansvarig: Malin Sveningsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

Abstract

Titel	Visionen som varumärke. En studie av hur varumärkesorienteringen i svenska kommunorganisationer kan mätas
Författare	Andreas Forsner
Kurs	Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap, Göteborgs universitet
Termin	Vårterminen 2014
Handledare	Magnus Fredriksson
Uppdragsgivare	Magnus Fredriksson
Sidantal	39
Antal ord	13 257
Syfte	Syftet med den här studien är att ta reda på om och hur varumärkesorientering inom svenska kommuner skulle kunna mätas.
Metod	Kvalitativa informantintervjuer
Material	Sex informantintervjuer och information från tjugo dokument
Huvudresultat	Den här undersökningen har visat att de kommuner som har deltagit arbetar mer eller mindre varumärkesorienterat. Varumärkesorienteringen kommer till uttryck i bland annat visioner, kärnvärden och strategiska målområden. Det kommer också till uttryck i förhållningssättet till organisationens styrmodell och varumärket. För att kunna mäta varumärkesorienteringen i svenska kommuner rekommenderar jag att fokusera på det fenomen som oftast går under namnet vision. Den kan analyseras på flera sätt och dess implementering går att undersöka genom att studera dess förekomst och betydelse i budget och årsredovisning.

Executive summary

This study is made on request by Magnus Fredriksson, researcher at the department of journalism, media and communication at the University of Gothenburg. The purpose of the study is to find out if and how brand orientation within municipality management can be examined. Brand orientation is a method of management that puts the brand in focus. The study is inspired by another study made by Johan Gromark and Frans Melin, who investigated brand orientation and its impact on financial performance in big companies. They developed a method called Brand Orientation Index and they could prove that brand orientation has a positive impact on economical profit. Their theoretical framework worked as an inspiration and the aim for this study is to translate it to the public sector.

The study has three research questions:

- Are the municipality managements brand oriented?
- On what way is the brand orientation expressed?
- Are there indicators of brand orientation that are measurable?

With an explorative approach and trough qualitative key informant interviews I examined 6 municipalities in western Sweden. The information from the interviews was also completed by key documents such as budgets and annual reports.

The main conclusions from the study are that the managements are brand oriented and that the brand often is led by the Vision. The vision tells where the organization wants to be in a 10-15 years perspective and how it is going to be accomplished. My recommendation for further research is to focus on the vision and examine its presence in budgets and annual reports, is the goals focused on democratic values instead of economic values? How is the vision expressed and how does it affect the management?

Sammanfattning

Den här undersökningen är gjord på uppdrag av Magnus Fredriksson, docent vid institutionen för medie- och kommunikationsvetenskap i Göteborg. Syftet med undersökningen är att ta reda på om och hur varumärkesorientering inom svenska kommuner skulle kunna undersökas. Varumärkesorientering är ett fenomen som tidigare studerats inom den privata sektorn och är en lednings- och styrningsstrategi som utgår från varumärket. Varumärket är ett fenomen som hela tiden skapas i mötet mellan avsändare och mottagare och genom att vara medveten om varumärkets mekanismer och värde kan organisationen påverka och även lära av varumärket. Istället för att låta organisationens mål präglas av ett ekonomiskt förhållningssätt kan organisationen styras av visioner, kärnvärden och mål som bygger varumärket. På så sätt kan organisationen skapa en samstämmighet i vad den utgör sig för att vara, vad den faktiskt är och vad den vill vara. I den samstämmigheten finns ett starkt varumärke. Detta förhållningssätt kan också enligt flera forskare och varumärkesexperter översättas till den offentliga sektorn.

Fram till 1980-talet var den offentliga sektorn en ständigt växande sektor vilket också resulterade i ökade kostnader. Under 1980-talet kom det då ökade krav på effektivitet inom den offentliga sektorn och styrningen kom då att inrikta sig mot att skapa en effektivare organisation genom att använda metoder från näringslivet. Effektiviteten har sedan dess blivit något av ett självändamål och varumärkesorienteringen är ett försök att låta organisationens uppdrag och vara i fokus, att låta verksamhetsmålen sträva efter samhällliga och demokratiska vinster istället för ekonomiska resultat.

Inspirationen till den här studien kommer från en studie om varumärkesorientering inom stora företag. Det visar sig att de företag som är varumärkesorienterade har ett bättre ekonomiskt resultat. Metoden som forskarna utvecklat kallar de Brand Orientation Index och definitionen och kategoriseringen av varumärkesorienteringen som de gör har varit inspiration till den här undersökningen.

Utifrån syftet att ta reda på om och hur varumärkesorienteringen i svenska kommuner skulle kunna undersökas ställde jag upp följande frågeställningar:

- Arbetar kommunerna varumärkesorienterat?
- Hur kommer varumärkesorienteringen till uttryck i kommunerna?
- Finns det indikatorer för varumärkesorienteringen som är mätbara?

För att undersöka detta antog jag en explorativ ansats. Genom kvalitativa informantintervjuer har jag utforskat varumärkesorienteringen i 6 kommuner i Västsverige. Intervjuerna har också lett vidare till budgetar, årsredovisningar och visionsdokument där jag hämtat ytterligare information.

I undersökningen har jag konstaterat att kommunerna mer eller mindre jobbar varumärkesorienterat. De har förändrat sitt sätt att se på styrning och har anpassat sin styr-

modell till att följa mjuka och visionära mål. Varumärket ses mer och mer som en strategisk resurs snarare än enbart marknadsföring. Grunden i kommunernas varumärkesorientering är visionsarbetet som oftast innehåller en vision som blickar 10-15 år fram i tiden och stakar ut ett flertal strategiska eller prioriterade målområden. Till visionen hör också delar som exempelvis verksamhetsidé, värdegrund och kärnvärden. Utformningen, innehållet och benämningen av visionsarbetet skiljer sig åt och kan uppenbara sig i en mängd olika dokument. Kommunernas styrmodell presenteras i budgeten och i årsredovisningen där man även kan se hur visionen har genomsyrat verksamheten. En varumärkesorienterad organisation låter verksamheten analyseras efter de långsiktiga målen som bygger på samhällliga och demokratiska vinster och låter de ekonomiska förutsättningarna sätta ramar istället för att ekonomisk effektivitet ska vara ett självändamål. För att mäta varumärkesorienteringen rekommenderar jag att fokusera på visionsarbetet och målsättningar som sätts upp. Hur presenteras visionen i budget och vilken status ges den i organisationens sätt att se på styrning? Hur väl fokuserar den på mjuka och långsiktiga mål istället för ekonomiska mål och effektivitet? Hur väl är den implementerad i årsredovisningen och hur följs de varumärkesorienterade målen upp? Det kan också vara intressant att undersöka hur olika utformningar påverkar förmågan för visionen att verka som ett styrdokument. Förankringen av visionen bland medarbetarna är en viktig dimension av varumärkesorienteringen. Den är svår att mäta genom att studera dokument men skulle kunna undersökas genom enkätstudier med medarbetare i kommunen. Hur och i vilken utsträckning har de fått ta del av och blivit utbildade i visionens delar och syftet med att arbeta med en värde driven styrmodell?

Innehållsförteckning

1. Problemformulering / Introduktion.....	1
Uppdraget.....	1
Forskningsfältet	2
Varumärkesorienteringens framväxt	3
2. Teori.....	5
Varumärkesorientering kontra marknadsorientering.....	5
Identitet, image och profil.....	6
Brand Orientation Index	8
Varumärkesarbete i praktiken	9
3. Metoder	12
Intervjuerna.....	13
Urval av informanter.....	14
Källkritik	14
Validitet.....	15
Presentation av kommunerna, informanterna och dokument	15
4. Syfte och frågeställningar	17
5. Resultat.....	18
Arbetar kommunerna varumärkesorienterat?	18
Hur kommer varumärkesorienteringen till uttryck i kommunerna?	24
Finns det indikatorer för varumärkesorienteringen som är mätbara?.....	31
Sammanfattning av resultatet	34
6. Slutdiskussion	36
7. Källförteckning.....	37

1. Problemformulering / Introduktion

Varumärket har länge setts som en resurs för att marknadsföra företag och produkter. En breddad och fördjupad syn på varumärket som ett uttryck för identitet har dock fått fler aktörer att tänka på sitt varumärke. Det kan användas som en drivkraft för utveckling och förändring för alla typer av organisationer. Varumärket har gått från att vara en image till att uttrycka en identitet som ska genomsyra hela verksamheten.

Varumärkesarbete har under de senaste åren kommit att bli mer och mer uppmärksammat inom den offentliga sektorn i Sverige. Många kommuner har länge jobbat med platsvarumärket för locka turister och företag och nu använder många kommuner varumärket som en resurs för att leda organisationen. Genom att formulera uppdrag, verksamhetsidé, vision, identitet, värdegrund och kärnvärden vill kommunerna tydliggöra sitt uppdrag, vad de ska göra, hur de ska göra och hur de ser på kommunen i framtiden. Detta görs inte bara för att skapa en legitimitet för organisationen bland medborgarna utan också för att samla kommunens medarbetare kring ett gemensamt mål att jobba mot och att tydliggöra syftet med det arbete som görs. Varumärket ses som en strategisk resurs och inte bara som ett marknadsföringsverktyg (Gromark & Melin 2010).

Att arbeta varumärkesorienterat innebär enligt Dahqvist & Melin (2010), som skrivit boken varumärken i offentlig tjänst, att leda verksamheten med mjuka värden i centrum istället för att låta marknadsprinciper styra, såsom effektivitet och service. En offentlig förvaltning bör istället betona politisk demokrati, rättvisa och gemensamma angelägenheter (Agevall 2005). Den marknadsorienterade styrningsfilosofi som har präglat offentlig förvaltning de senaste 30 åren är ofta kritiserad och den varumärkesorienterade och värdedrivna styrningen ses av flera experter som ett bättre alternativ (Gromark & Melin 2013; Dahqvist & Melin 2010; Urde 1997).

Uppdraget

Syftet med den här undersökningen är att ta reda på om och hur varumärkesorientering inom svenska kommuner skulle kunna undersökas. Undersökningen görs på uppdrag av Magnus Fredriksson, docent vid institutionen för medie- och kommunikationsvetenskap i Göteborg. Undersökningen har en explorativ ansats och målet är att hitta indikatorer, artefakter och tecken på varumärkesorientering i kommunernas organisation. Ambitionen är att kunna ge rekommendationer i hur man kan mäta spåren och graden av varumärkesorientering. Det kan även visa sig att det inte går att mäta, eller att varumärket inte används på ett sätt som gör att kommunerna kan kalla sig varumärkesorienterade.

Om det visar sig möjligt att mäta varumärkesorienteringen vill uppdragsgivaren jämföra kommunernas grad av varumärkesorientering med ett index som heter Quality of government (QoG). Detta index har skapats av The quality of government institute som är ett forskningsinstitut vid Göteborgs universitet. De undersöker bland annat graden av

demokrati i svenska kommuner grundat på faktorer som trovärdighet, pålitlighet, partiskhet, korruption, och kompetens (Rothstein & Teorell 2008).

Forskningsfältet

Varumärkesorientering har varit ett ämne för forskning sedan 1990-talet då Frans Melin (1997) och Mats Urde (1997) gjorde studier på hur varumärket började ses som en strategisk resurs för organisationsutveckling och inte bara en fråga om marknadsföring.

Varumärkesorienteringen sågs som ett alternativ till den styrmodell som kallas marknadsorientering. Marknadsorientering är en styrmodell som fokuserar på kunden och marknaden och låter de faktorerna vara drivande i utvecklingen av organisationen (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990).

Inom offentlig sektor har varumärket varit uppmärksammat sedan slutet av 1990-talet och då framförallt i marknadsföringssyfte. Att marknadsföra platsen blev populärt för att locka nya invånare, företag och investeringar (Spjuth 2006). Många kommuner tog fram slogans för att marknadsföra sin kommun (Dalhqvist & Melin 2010).

De senaste decennierna har offentlig sektor präglats av en marknadsorientering med starkt fokus på ekonomiska faktorer, att organisationerna ska vara så effektiva som möjligt (Montin 2007). Denna modell kom att kallas för New Public Management (NPM) och har under den senaste tiden varit under kritik medan varumärkesorienteringen av många ses som ett bättre alternativ (Gromark & Melin 2013). Offentlig förvaltning och dess styrmetoder är ett ämne som det görs mycket forskning om och ifall det sker en utveckling mot en mer varumärkesorienterad styrmodell kommer även det att bli föremål för mycket forskning.

Det finns en del forskning om varumärken och varumärkesorientering inom offentlig sektor. Den är dock övergripande och går inte specifikt in på kommuner. Den är också normativ, dvs den tar ställning till huruvida varumärkesorienteringen är något bra eller inte. Två av kritikerna till varumärkesorientering inom offentlig sektor är Arild Wæraas och Haldor Byrkjeflot (Wæraas 2008; Wæraas & Byrkjeflot 2012). De menar att organisationer i offentlig sektor har en mängd olika uppdrag och identiteter och därför inte kan samlas under ett varumärke. Annan forskning kring varumärkesorienteringen där den anses vara ett bättre alternativ än marknadsorienteringen är Gromark & Melin (2010; 2013) vars teorier jag också bygger undersökningen på. Ett annat exempel på studier av varumärken inom offentlig sektor är Ulrika Waaranperäs (2013) studie av svenska myndigheters visionsformuleringar.

Forskningen kring varumärkesorientering i offentlig sektor har inte varit gått in på kommunspecifik nivå och däri ligger mitt bidrag till forskningen. Resultatet av den här studien kommer att resultera i rekommendationer till min uppdragsgivares vidare forskning kring varumärkesorientering i svenska kommuner. Forskningsfältet är inte

bara intressant ur ett akademiskt perspektiv utan även för den offentliga sektorn. Med utgångspunkt i att varumärket i grund och botten är ett kommunikativt redskap kan jag också motivera valet av ämne inom ramen för medie- och kommunikationsvetenskap. En viss överlappning mot andra discipliner är oundviklig då användandet av varumärkesarbete mer och mer används som en lednings- och styrmodell.

Varumärkesorienteringens framväxt

Termen varumärkesorientering myntades i början av 1990-talet av Frans Melin och Mats Urde (Melin 1997; Urde 1997). De undersökte hur varumärken kan användas som en strategisk resurs istället för att bara vara ett marknadsföringsverktyg. Varumärket kunde vara ett sätt att styra hela organisationen mot ett och samma mål, att samlas kring en identitet, snarare än att bara vara en image eller tomma ord för att marknadsföra en produkt. Det innebär ett fokus mot att använda mjuka värden som identitet, kärnvärden och vision, för att leda organisationen. Varumärkesorienteringen var en reaktion på den marknadsorientering som dominerat organisationsstyrningen under en lång tid.

Marknadsorientering har varit det dominerande paradigmet inom managementforskning och företagsledning från 1950 fram till de senaste decennierna då varumärkesorientering har tagit mer utrymme i managementforskningen. Marknadsorienteringen är ett förhållningssätt till styrning och ledning som utgår från kunden och marknaden. Två olika konceptualiseringar av dels Kohli & Jaworski (1990) och dels Narver & Slater (1990) har varit viktiga för forskningen inom ämnet. Kohlis och Jaworkis (1990) koncept utgår från information såsom kundinformation, omvärldsinformation samt spridning och mottaglighet av marknadsinformation. Narvers & Slaters (1990) koncept utgår från tre funktioner: kundorientering, konkurrensorientering samt interfunktionell koordination som innebär samarbete mellan olika avdelningar. Detta innebär en organisationsstyrning som varit fokuserat på marknaden och kunden och deras behov, framtida behov och vilka faktorer som påverkar dem. Denna form av organisationsstyrning har även vuxit sig stark inom offentlig sektor sedan 1980-talet.

Varumärkesorienteringens framväxt inom offentlig sektor kan enligt Gromark & Melin (2013) ses som en reaktion på den marknadsorientering, som inom offentlig sektor går under namnet New Public Management och växte fram under 1980-talet. Fram till 1980-talet hade den offentliga sektorn vuxit sig större och större och var i behov av att effektiviseras. Det importerades idéer från den privata sektorn om hur organisationerna kunde ledas som innebar att ekonomin och kostnadseffektiviseringar kom att bli huvudfokus istället för sociala reformer och samhällsplanering (Montin 2007).

Varumärket har tidigare använts av kommuner i marknadsföringssyfte. City branding, place branding eller platsmarknadsföring har varit ett forskningsfält sedan 1990-talet och sedan dess har även svenska kommuner utvecklat varumärket för att marknadsföra

sin kommun. Det ökade intresset för platsmarknadsföring grundar sig i den ökade globaliseringen som har betytt en ökad rörlighet för människor. Skiftet från ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle har inneburit en ny form av konkurrens mellan städer (Berglund 2013). Richard Florida (2005) har utvecklat detta resonemang om konkurrens mellan städer till att handla om den kreativa klassen. Den kreativa klassen menar han består av personer från högteknologiska eller konstnärliga yrken och gaypersoner som skapar en dynamisk och intressant stad vilket i sin tur lockar företag och investeringar. Varumärket inom kommuner har tidigare också behandlats i form av arbetsgivarvarumärke även kallat employer branding. Det innebär att organisationen vill framhäva sig som en bra arbetsgivare för att kunna locka till sig kompetent och talangfull personal (Backhaus & Tikoo 2004).

Gromark & Melin (2013) undersöker i artikeln *From market orientation to brand orientation in the public sector* huruvida varumärkesorientering är en utökning av New Public Management och marknadsorientering eller om det är ett alternativ som lämpar sig bättre som en strategisk metod. De menar i artikeln att varumärkesorienteringen är ett alternativ och en mer lämplig och kraftfull ansats inom offentlig sektor. Den marknadsorienterade ansatsens koncept med marknader, kunder och konkurrenter är inte lika relevant inom offentlig sektor. Den fokuserar på nyttan för individen och är därför inte lämplig för en organisation som verkar för nyttan för allmänheten.

2. Teori

I det här avsnittet kommer jag att presentera forskning om hur varumärkesorientering ställs i kontrast mot marknadsorientering. Jag går vidare till att utveckla varumärket som begrepp. För att kunna undersöka varumärkesorienteringen i kommuner har jag använt mig av två olika källor för att definiera vad det innebär att vara varumärkesorienterad. Dels utgår jag från *Brand Orientation Index* som visar varumärkesorientering i en näringslivskontext och med en akademisk utgångspunkt skriven av Johan Gromark och Frans Melin (2010). Dels använder jag en handbok, *Varumärken i offentlig tjänst*, om varumärkesorientering i offentlig sektor skriven av Ulf Dahlqvist och Frans Melin (2010).

Varumärkesorientering kontra marknadsorientering.

Efter en forskningsöversikt om varumärkesorientering drar Gromark & Melin (2013) slutsatsen att det finns tre sätt att se på varumärkesorientering inom den akademiska världen:

- Den samexisterar med marknadsorientering och ses som en variant på den.
- Det är två alternativ som kan användas ihop, separat eller i hybridformer.
- Varumärkesorientering är ett eget koncept som kan lösa de problem som marknadsorienteringen skapar.

Det tredje alternativet är det perspektivet som framhålls av dem själva samt av Mats Urde, professor vid Lunds universitet och Ulf Dahlqvist, varumärkesrådgivare. Gromark och Melin (2013) ger en definition av varumärkesorientering som bygger på tre delar:

Brand orientation is a deliberate approach to brand building where brand equity is created through interaction between internal and external stakeholders, where brand management is perceived as a core competence and where brand building is intimately associated with organizational development and superior performance (Gromark & Melin 2013: 1105).

Detta betyder att varumärkesorientering är ett medvetet förhållningssätt till varumärkesbyggande där varumärkets värde skapas i interaktionen mellan interna och externa intressenter, där varumärkeskompetens ses som en kärnkompetens och där varumärkesbyggande är förknippat med utveckling av organisationen och att ett gott resultat.

Gromark & Melin (2013) presenterar fyra skillnader på en varumärkesorienterad organisation jämfört med en marknadsorienterad. (sid 1104-1105)

- Den filosofiska grunden i form av uppdrag, vision och kärnvärden är hörnstenen i varumärkesorientering till skillnad från marknadsorientering som präglas av ett ekonomiskt förhållningssätt.

- Varumärkesorienteringen har ett samhällligt perspektiv med bredare intressentfokus, där kunden inte står i samma särställning.
- Varumärket har en integritet som skapar långsiktighet internt och externt.
- Varumärkesorienteringen tillåter ett bredare spektrum av mål som bygger på samhällliga och demokratiska vinster istället för ekonomiska resultat.

En offentlig organisations uppdrag är grundstenen i dess verksamhet, dess existensberättigande. Med utgångspunkt i uppdraget kan vision och kärnvärden formuleras och låta genomsyra och styra verksamheten istället för att marknadsmekanismer som exempelvis kortsiktig efterfrågan låter styra verksamheten. Organisationen blir värdedrivnen med hjälp av visionen som visar en riktning för arbetet och kärnvärdena som visar vilka egenskaper organisationen behöver visa för att klara det. Den offentliga sektorn har flera samhällliga plikter och verkar för samhällets bästa vilket gör att kundens, eller medborgarens, egna intressen inte hamnar i samma särställning. Visst är kommunorganisationen till för medborgarna men den har även ett behov av att långsiktigt verka för samhällets och kollektivets bästa. Varumärkets integritet syftar till att varumärket ska vara en organisations strategiska intention och inte bara ett marknadsföringsverktyg. Ett bra varumärke bygger på organisationens identitet, vision och kärnvärden som framtagna i samråd med invånare och politiker. Det skapar en långsiktighet som håller över mandatperioder och hjälper visionerna att bli verklighet. En varumärkesorienterad organisation tillåter mål som bygger mer på mjuka värden snarare än strikt ekonomiska resultat. De ekonomiska redskapen är verktyg i arbetet men målen med verksamheten bygger på samhällliga och demokratiska vinster.

Identitet, image och profil

Mats Urde har i en artikel tillsammans med två utländska forskare, Carsten Baumgarth och Bill Merrilees (2013) jämfört varumärkesorienteringen med marknadsorienteringen genom identitet respektive image och inifrånperspektiv respektive utifrånperspektiv.



Fig. 1 The brand and market orientation matrix (Urde m.fl 2013: Sid 16)

De betonar att organisationskulturen i en varumärkesorienterad organisation bygger på organisationens identitet och att varumärket definieras inifrån organisationen. Varumärket ses som centrum för organisationen och dess strategi. Uppdrag, vision och kärnvärden är utgångspunkten och kan ses som löften till medborgare, kunder eller intressenter som ska förvaltas på bästa sätt. En marknadsorienterad organisation är däremot anpassad efter marknaden och kunderna där organisationens uppdrag och identitet formas efter kortsiktiga önskemål från marknaden. Varumärket blir då mer av en image. Gromark & Melin (2013) påpekar att i en offentlig verksamhet som har ett tydligt uppdrag och verkar för det gemensamma bästa är vikten av ett långsiktigt varumärkesarbete stort, ett varumärkesarbete som bygger på identitet snarare än image.

Magnus Fredriksson (2008) sammanfattar varumärkesbegreppet genom att dela upp det i tre beståndsdelar; identitet, profil och image. En organisations identitet är något som skapas i en fortgående process och i samspel mellan ledningen, de anställda och intressenter. Den bygger på organisationens normer och värderingar, egenskaper som skiljer organisationen från andra organisationer. Identiteten är en social konstruktion och är därmed också föränderlig. Profilen är en strategisk kommunikationsform som syftar till att visa vad organisationen är och står för. Det är presentationen av identiteten, normer och värderingar, som görs i syfte att särskilja sig från andra och samtidigt passa in i de förväntningar som finns av organisationen. En organisations image definieras utifrån, av kunder och intressenter. Det är deras föreställningar om organisationens verksamhet, deras erbjudande, medarbetare och representanter. Det är en uppfattning som skapas genom organisationens handlande och kommunikation men också genom jämförande med andra organisationer. En organisations image kan variera beroende på betraktaren och därför kan man inte tala om *en* image. Snarare finns det olika image beroende på från vem och i vilket sammanhang som organisationen definieras.

Fredriksson (2008) delar också upp begreppet profil i tre olika beståndsdelar som ökar förståelsen för en organisations strategiska kommunikation; grafik, retorik och koncept. En organisations grafiska profil är den enklaste och mest synliga formen av profil. Den innefattar namn, logotyp, teckensnitt, färg, form och andra grafiska element. Retoriken står för organisationens kommunikation i tal och text. Det kan vara berättelser om historien eller framtiden, det är förklaringar till hur organisationen agerar och vilka värderingar den lutar sig mot. Det är organisationens språkanvändning, hur man väljer att uttrycka sig. Konceptet är helhetsbilden av organisationen. Det innefattar formgivning av produkter, uniformer och andra artefakter som utgör kontaktytor mot omvärlden och där organisationen är avsändare. Det finns en strävan efter retorisk och visuell enighet som gör att betraktaren uppfattar det särskiljande med organisationens verksamhet. De här delarna ingår i varumärkesbegreppet vilket visar sig när jag nu ska gå igenom vad litteraturen säger om vad som är en varumärkesorienterad organisation.

Brand Orientation Index

Gromark & Melin (2010) har gjort en studie där varumärkesorientering i de 500 största företagen i Sverige jämfördes mot deras ekonomiska resultat. Studien visade att det fanns en koppling mellan de två faktorerna, de som var mest varumärkesorienterade visade en större vinst.

Efter en litteraturoversikt togs 6 dimensioner av varumärkesorientering fram samt ett batteri av frågor att ställa till företagen. Efter en genomgång och analys av kategorierna samt svaren på frågorna landade de slutligen i 8 dimensioner av varumärkesorientering som de presenterar i ordning med den mest betydelsefulla dimensionen först. De 8 dimensionerna utgör Brand Orientation Index (BOI). De presenteras i ordning efter hur betydelsefulla de är för graden av varumärkesorientering.

- Inställning
- Implementering
- Mål och uppföljning
- Relationer
- Identitetsutveckling och varumärkesskydd
- Utveckling av styrmodellen
- Högsta ledningens medverkan
- Ansvar och roller

Den första faktorn handlar om hur företagen förhåller sig till varumärket. Ser de varumärkesarbete som en kärnkompetens? Betraktas varumärkesarbetet som en styrningsmetod och är den associerad med framgång och ett gott resultat. Den andra faktorn handlar om i vilken utsträckning de använder varumärket som en ledstjärna i det dagliga arbetet. I vilken utsträckning styrs det dagliga arbetet, beslut och medarbetare av exempelvis uppdragsbeskrivningen, vision och kärnvärden. Den tredje faktorn handlar om i vilken utsträckning organisationen sätter upp tydliga mål för varumärket och utvärderar dem. Det handlar dels om visionsmål men också mål för attityder till och kännedom om organisationens verksamhet och värderingar. Den fjärde faktorn indikerar hur varumärket används för att skapa och underhålla relationer till ett brett spektra av organisationens intressenter, mediakontakter, allmänheten och potentiella medarbetare. Den femte faktorn handlar om registrering av varumärket, den visuella identiteten och hur väl den skyddas från intrång eller snålskjuts från andra aktörer. Den sjätte faktorn handlar om huruvida de använder varumärkets kärnvärden som utgångspunkt för alla processer, beslut, utveckling och kommunikation. Den sjunde faktorn visar på ledningens medverkan i varumärkesarbetet och den sista faktorn visar om ansvaret kring varumärkesarbetet är tydligt fördelat. Den åttonde och sista faktorn ser till ansvarsfördelningen, om det finns tydliga ansvarsområden för varumärkesarbetet.

Gromark och Melin (2010) betonar att varumärkesarbetet bör ske med ett holistiskt synsätt, att alla åtta dimensionerna ska införlivas för att varumärkesorienteringen ska

lyckas. Det måste finnas en balans och stabilitet mellan de olika dimensionerna. Detta symboliseras med ett hjul där det måste finnas en balans mellan alla ekrar. Samtidigt menar de att approach och implementation har mest betydelse för hur varumärkesorienterad organisationen är.



Fig. 2 Brand orientation wheel (Gromark & Melin 2010: Sid 408)

De här frågorna blir sammantaget deras definition av vad varumärkesorientering innebär. Den här sammanställningen är dock anpassad till en privat sektor, som inte helt går att översätta till en offentlig kontext. En av kritikerna till varumärkesorienteringen är Arild Wæraas (2008) som menar att offentliga institutioner är komplexa, har flera funktioner och vänder sig till många olika intressenter och därför inte passar för att definieras som ett varumärke. Kommuner är exempel på organisationer med en väldig bred verksamhet. De är politiskt styrda och är demokratiska representationer av invånarna. Det är därför enligt Wæraas svårt att samlas kring en identitet som är ett av varumärkesbyggandets syften.

Varumärkesarbete i praktiken

Ulf Dahlqvist och Frans Melin har gett ut boken *Varumärken i offentlig tjänst* (2010) som presenterar en version av varumärkesorientering och hur den kan tillämpas inom offentlig sektor. Att jobba varumärkesorienterat innebär inte bara att formulera en vision och kärnvärden och sedan nöja sig där. Det innebär också ett arbetssätt där dessa delar ska förankras i det dagliga arbetet och bidra till en verksamhetsutveckling. De presenterar en modell i fyra faser och tio steg över hur arbetet med varumärkesorientering kan gå till. För att förstå hur varumärkesarbetet kan gå till i praktiken går jag här igenom de olika delarna.

Analys

Moment 1: Insikt och planering

Moment 2: Informationsinsamling och nulägesanalys

Formulering

Moment 3: Verksamhetsidé och vision
Moment 4: Varumärkesarkitektur
Moment 5: Identitet och värdegrund
Moment 6: Kärnvärden och positionering

Aktivitet

Moment 7: Förankring
Moment 8: Organisation
Moment 9: Kommunikation

Utvärdering

Moment 10: Utvärdering

Den första analytiska fasen handlar för det första om att förstå vad varumärkesorientering innebär. Ledningen och andra personer i nyckelpositioner måste ha kunskap om varumärken och varumärkesarbete för att kunna leda arbetet. Kompetensen om varumärkesarbete finns ofta på kommunikationsavdelningen och därför är det viktigt att den är representerad i den högsta ledningsgruppen. Arbetet med varumärkets olika delar ska också förankras politiskt, vilket kräver att politikerna har kunskap om vad det innebär. Den andra delen i analysfasen är informationsinhämtning och analys. För att veta var organisationen står nu och vad omvärlden har för bild av den behövs en omvärlds- och intressentanalys. Exempel på metoder är SWOT-analys, intervjuer med medborgare och intressenter eller enkätundersökningar. Det kan handla om vilken bild invånare har av kommunen, attitydundersökningar och mätningar av kännedomen om kommunen i resten av Sverige. Exempel på sådana mätningar är Statistiska centralbyråns medborgarundersökningar som kommuner kan välja att medverka i (SCB 2014).

Den andra fasen handlar om att formulera en varumärkesstrategi i form av en plattform med olika delar. Verksamhetsidén, även kallad mission, beskriver vad organisationen har för uppdrag, varför den finns till. Nästa del är visionen som är en central del av varumärkesarbetet inom offentlig sektor. Den visar i vilken riktning kommunen vill gå, en målbild att sträva efter och blickar oftast minst 10 år in i framtiden. En bra vision ska enligt Dahlqvist och Melin (2010) vara framåtsyftande, skapa energi och vara kommunicerbar. Arbetet med visionen bör införliva så många som möjligt för att den ska vara brett förankrad. En förutsättning för att den ska vara långsiktig är att den är antagen i politisk enighet och överlever eventuella politiska maktskiften.

Varumärkesarkitektur handlar om att skapa en tydlig struktur på hur olika varumärken används. En kommun kan ha flera olika varumärken, i form av olika verksamheter, kulturinstitutioner, idrottsanläggningar, projekt eller arrangemang. Det gäller då att tydliggöra om man vill jobba med ett eller flera varumärken, hur de ska förhålla sig till varandra och utveckla en hierarki. Trenden går mot att jobba med ett enhetligt varumärke för kommunens verksamheter med en gemensam grafisk profil, med undantag för kulturinstitutioner som är i större behov av särprofilering och marknadsföring.

Syftet med att presentera identiteten är att kartlägga den nuvarande identiteten och att beskriva den önskade. Som beskrivet i tidigare kapitel är identiteten något som skapas i en process mellan organisationen och omvärlden. I en kommun är även platsen en faktor för identiteten. I en kartläggning av identiteten är det viktigt att så många som möjligt är med. Medborgardialog är viktigt för att kartlägga hur kommunen uppfattas. Det är även viktigt att involvera så många medarbetare som möjligt för när man utvecklar sin värdegrund, som ska påverka identiteten i positiv riktning. Värdegrunden är den etiska kompassen, vilka normer och värderingar som bör präglade verksamheten. Kärnvärden i sin tur är organisatoriska egenskaper som bidrar till ett starkt varumärke. Exempel på vanligt förekommande kärnvärden är kompetens, engagemang och lyhördhet. I positioneringsarbetet kartlägger man de egenskaper som organisationen är bra på och de som man är mindre bra på och gör sedan en prioritering av vilka man vill förbättra. Verksamhetsidé, vision, varumärkesarkitektur, identitet, värdegrund, kärnvärden och positionering samlas med fördel i ett dokument, ofta kallat strategi.

Den tredje fasen är en stor utmaning då det gäller att implementera varumärkesstrategin i praktiken. Strategin ska förankras bland medarbetare och de bör involveras i varumärkesarbetet för att kunna stå bakom varumärket. Graden av involvering i varumärkesarbetet påverkar medarbetarnas förmåga och vilja att implementera de olika strategierna i sitt dagliga arbete och bli ambassadörer för varumärket. Kännedom, förståelse och kunskap kan fås genom att medarbetarna får muntlig information från chefer där de får möjlighet att ställa frågor. För att få acceptans och en känsla av att man är delägare i varumärket krävs dialog och att medarbetarna är delaktiga i processen. Organisationen bör anpassas till varumärkesarbetet och beslut som tas i organisationen ska grundas i varumärkesstrategin, den ska vara vägledande. Kommunikationschefen bör ingå i den högsta ledningsgruppen och bistå med kompetens i varumärkesfrågan. Kommunikation ska sedan också integreras med varumärket, en strävan efter ett enhetligt budskap. Det gäller både intern och extern kommunikation.

Den fjärde fasen är utvärdering och behövs för att säkerställa att varumärkesarbetet går åt rätt håll. Det skapar möjligheter att kunna justera om något har gått snett eller möjligheter att finslipa på strategier och formuleringar. Det är också viktigt att förstå att varumärkesarbetet är en lärandeprocess som är ständigt pågående och här spelar utvärderingen en stor roll.

3. Metoder

Syftet med den här studien har varit att ta reda på om och hur varumärkesorientering inom svenska kommuner skulle kunna undersökas. För att göra detta antog jag en explorativ ansats. Den explorativa ansatsen innebar att jag i undersökningen sökte efter ny information inom ett område som tidigare var utforskat (Østbye m.fl. 2004). Jag ville undersöka hur varumärkesorienteringen kom till uttryck och hur den kunde mätas och med den explorativa ansatsen ville jag hitta fenomen eller uttryck för varumärkesorienteringen.

Som metod för att göra undersökningen använde jag mig av kvalitativa samtalsintervjuer som också ledde vidare till ett antal dokument som jag tog del av. Genom samtalsintervjuer med personer på ledande poster i olika kommuner var målet att få fram information om fenomenet varumärkesorientering som i fortsättningen kan leda till en större studie i ämnet. På vägen till den informationen ställde jag mig också frågor av mer deskriptiv karaktär som handlade om huruvida de kommuner jag vände mig till kunde påstås arbeta varumärkesorienterat eller inte vilket var en förutsättning för att gå vidare.

Området är utforskat på så vis att ingen tidigare försökt mäta varumärkesorienteringen i svenska kommuner. I teorikapitlet tog jag upp olika dimensioner av varumärkesorientering i en näringslivskontext som det har gjorts mätningar av (Gromark & Melin 2010) men den offentliga sektorn fungerar inte efter samma logik som ett kommersiellt företag. Undersökningen av Gromark & Melin gjordes med hjälp av enkätundersökningar och målet med den här undersökningen var att ta reda på om och i så fall hur det gick att mäta varumärkesorienteringen genom befintliga dokument eller andra spår. För att få vägledning i det konkreta varumärkesarbetet i kommunerna använde jag mig av boken *varumärken i offentlig tjänst* (Dahlqvist & Melin 2010).

Undersökningen är uppbyggd på samtalsintervjuer. Dessa intervjuer ledde sedan vidare till olika typer av dokument som jag fick ta del av. Det handlar bland annat om budgetar, årsredovisningar, styrdokument, varumärkesstrategier och medborgarundersökningar. Jag sökte även upp dokument från kommunerna på egen hand för att komplettera materialet. Dokumenten har jag använt som en källa för information om hur varumärkesarbetet är uppbyggt och hur det kan komma till uttryck. Jag har inte gjort några kvalitativa textanalyser eller liknande för att jämföra dem.

När man gör en explorativ undersökning är det viktigt att vara öppen för ny information och inte låsa sig vid en redan färdig struktur. Målet är att lära känna problemområdet. (Østbye m.fl. 2004) Forskningsmetoden ska vara flexibel och man ska kunna anpassa sig efter oväntade omständigheter. Med tanke på den tidsbegränsning som en c-uppsats innebär krävdes dock en struktur för att vara säker på att en tillräcklig mängd material skulle komma in. Det krävdes också att jag avgränsade mig för att inte få en oöverskådlig

mängd material i form av intervjuer och dokument. Intervjuerna planerades på förhand med undantag av en intervju som kom till efter tips från en tidigare intervjusituation.

Intervjuerna

Esaiasson m.fl. (2004) gör skillnad mellan informant och respondentintervjuer. De personer jag intervjuat kan ses som informanter vars uppgift är att ge information om verkligheten eller vittna om ett händelseförlopp. Det är således inte svarspersonen och hans åsikter som är av intresse för undersökningen utan det är informationen som personen besitter. Informanterna vittnade i den här undersökningen om varumärkesarbetet i deras kommuner, hur det är uppbyggt, vad det innebär i deras organisation och hur det sprids och implementeras.

En intervju som görs i explorativt syfte behöver inte vara strukturerad utan ska snarare vara öppen. Eftersom syftet är att hitta ny information och nya infallsvinklar är det viktigt att vara lyhörd och ställa flera följdfrågor på den informationen som kommer fram (Kvale & Brinkmann 2009). Jag använde mig dock av ett förberett frågebatteri under intervjuerna för att täcka de olika dimensionerna av varumärkesorienteringen, sedan gick jag vidare med följdfrågor när jag hittade ett spår jag ville följa upp. Vid utformandet av en intervjuguide och under intervjun är det viktigt att både tänka tematiskt och dynamiskt (Esaiasson m.fl. 2002). Att tänka tematiskt innebär att man kopplar frågorna till de frågeställningar undersökningen har och det dynamiska syftar på att samtalet flyter på bra. Intervjuerna utvecklades med varje intervju och jag försökte få nya infallsvinklar vid varje intervju. Jag upplevde att informanterna gav långa och utförliga svar på mina relativt korta frågor och jag behövde inte lägga så mycket tid på att förklara vad jag menade eftersom de var insatta i ämnet. I början av intervjuerna använde jag mig av tematiska frågor, dvs. öppna frågor som låter svarspersonen associera fritt till huvudämnet (Esaiasson m.fl. 2002) vilket i det här fallet var att jag lät dem berätta om deras varumärkesarbete och visionsarbete. Intervjuerna gjordes både i verkliga livet och genom telefon. Ambitionen var att genomföra så många som möjligt av intervjuerna i verkliga livet eftersom det ger en bättre intervjusituation jämfört med i telefon där en del av den mellanmänniska kontakten försvinner. Tre av intervjuerna skedde på respektive informants kontor vilket gav en trygg och lugn miljö för intervjun. En intervju skedde på ett café på en tågsstation vilket trots en något stökigare miljö också fungerade bra. Två av intervjuerna gjordes över telefon på grund av logistiska och tidsmässiga skäl men det var heller inget problem. Det blev dock en sämre dynamik i samtalet när det skedde över telefon. Eftersom svarspersonerna sågs som informanter var de heller inte intressanta som intervjuobjekt eller individer. Det är då inte heller nödvändigt att analysera huruvida de kända sig trygga i situationen vilket har större betydelse om de fungerar som respondent. Däremot är deras position som vittnen viktigare att ifrågasätta vilket görs senare under källkritik. Alla intervjuer spelades in och transkriberades direkt efter intervjun. Intervjuerna pågick mellan en halvtimme och en timma per intervju. De transkriberade informantintervjuerna skrevs ut och analyserades med utgångspunkt från de

olika perspektiven i teorikapitlet. Jag följde också upp information i de dokument jag samlat in för att utveckla informationen från intervjuerna.

Urval av informanter

Den första avgränsningen i urvalet av informanter var att begränsa mig till kommuner i Västsverige eftersom jag helst ville göra intervjuerna i verkliga livet. Det fanns ingen anledning till att ha en större geografisk spridning då jag inte beräknar geografin som en faktor i undersökningen. Vid informantintervjuer riktar man sig mot personer med en viss kunskap inom ett ämne eller händelseförlopp, så kallade *centralt placerade källor* (Esaiasson m.fl. 2004). Med den vetskapen kontaktades informations-/kommunikationschefer i kommuner som har ett uttalat visionsarbete vilket kan ses som ett tecken på en viss varumärkesorientering. Kompetens kring varumärkesfrågor finns oftast bland kommunikationsavdelningar (Dahlqvist & Melin 2010). Jag började med att skicka e-post till ett flertal kommunikationschefer runt om i Västsverige där jag förklarade syftet med min undersökning och frågade om de ville delta i en intervju. Efter ett par dagar med bara ett positivt svar kompletterade jag med en påminnelse. Då fick jag flera positiva svar och kunde göra ett flertal intervjuer. Jag blev i ett fall också vidarebefordrad till någon annan i organisationen som var bättre insatt i ämnet. Två av informanterna kontaktade jag direkt på telefon. En av intervjuerna bokade jag in efter tips från en informant. Det var intervjun med Karlstads kommunikationschef som kom till genom detta snöbollsurval med anledning av att de var tidiga med att marknadsföra Karlstad utanför deras region.

Källkritik

Information från en informant skall betraktas som all annan information, med källkritik. En källa kan vara tendentiös vilket betyder att den har intresse av att ge en tillrättalagd bild av verkligheten (Esaiasson m.fl 2002). I det här fallet finns det risk för att informanterna känner lojalitet mot den kommun som den representerar. Det gäller då att vara uppmärksam och ställa frågor som inte gäller deras prestation utan snarare deras kunskaper som viktiga för mitt arbete. Eftersom jag inte undersöker huruvida kommunernas varumärke är bra eller dåligt, lyckat eller misslyckat, så ser jag ingen anledning till att informanterna medvetet skulle förvanska sina berättelser. De framhäver nog dock den positiva effekten av deras arbete och är starkt präglade av deras perspektiv. Fyra av informanterna var kommunikationschefer, en var varumärkesstrateg och en var kommunchef. Urvalet gjordes med tanke på att jag ville ha centralt placerade källor. Dock kan det stora urvalet av kommunikationschefer ge en missvisande positiv bild av varumärkes- och kommunikationsarbets effekter och påverkan. Det hade också varit intressant att intervjua fler personer ur samma organisation. Ett mer varierande urval informanter skulle kunnat ge djupare information och ett mer heterogent urval hade varit en styrka för undersökningen. Inom tidsramen för uppgiften har detta dock varit svårt att genomföra. Dokumenten som jag samlat in är komplement till informanternas

uppgifter. De har varit källor att hitta information i men inte varit föremål för någon djupare textanalys.

De resultat som presenteras från kommunerna kan inte ses som representativa för alla Sveriges kommuner. Invånarantalet i de kommuner som medverkar ligger i ett mellanskikt i förhållande till alla 290 kommuner. Städer som Stockholm och Göteborg skiljer sig åt i uppbyggnad på grund av deras storlek. Det finns exempelvis stadsdelar i Göteborg som har en större befolkning än Skövde. Likaså finns det mindre kommuner som har betydligt mindre organisationer och inte kan förväntas fungera på samma sätt eller ha samma resurser som de i undersökningen. Det är en faktor att ta hänsyn till i resultatet.

Validitet

Validiteten i undersökningen är ett mått på om man mäter det man avser mäta. Dels handlar det om begreppsvaliditet, att de begrepp och teorier som tas upp i teoribildningen stämmer ihop med själva undersökningen. Det handlar också om huruvida undersökningen kan svara på de frågeställningar som satts upp att svara på. (Esaïasson m.fl. 2004) Begreppsvaliditeten blir svårare att hantera ju mer abstrakta begrepp som hanteras. Varumärkesorientering är ett brett begrepp som är ganska abstrakt vilket skulle kunna skapa problem. En del av den här studien har dock varit att hitta begrepp som representerar varumärkesorienteringen. Delvis tog jag med mig begrepp från boken *Varumärken i offentlig tjänst* och undersökte om de fanns representerade i kommunerna. Delvis sökte jag efter andra begrepp som kan representera varumärkesorienteringen. Studien var ett försök att operationalisera begreppet varumärkesorientering i en kommunkontext, dvs. att hitta indikatorer och tecken på fenomenet och klargöra vad det innebär. Jag gick in i studien med vetskapen om att begreppet varumärkesorientering kanske inte kunde översättas rakt av till en kommunkontext. Med den explorativa ansatsen är det heller inte helt lätt att veta på förhand vad som kommer att hända. Nya infallsvinklar och nya begrepp kan dyka upp.

Presentation av kommunerna, informanterna och dokument

Lerums kommun

Antal invånare : 39 319

Informant var Monica Forsell, kommunikationschef

Insamlade dokument:

Verksamhetsplan

Så styr vi Lerum

Visionsrapport 2013

Årsredovisning 2013

Mölnadal stad

Antal invånare: 67 978

Informant var Anna Hiller, kommunikationschef

Insamlade dokument:

Mölndal 2022

Årsredovisning 2013

Visionsrapport 2013

Borås

Antal invånare: 105 995

Informant var Marie Ingvarsson, kommunikationschef

Insamlade dokument:

Vision Borås 2025

Årsredovisning 2012

Grafiska regler

Skövde

Antal invånare: 52 859

Informant var Lisa Lindgren, varumärkesstrateg

Insamlade dokument:

Årsredovisning 2013

Nulägesanalys

Varumärkesplattform

Skövde vision 2025

Skövde vår medarbetaridé

Ale

Antal invånare: 28 074

Informant var Björn Järup, kommunchef

Insamlade dokument:

Verksamhetsplan

Årsredovisning 2012

Grafisk profil

Karlstad

Antal invånare: 87 786

Informant var Katarina Lindström, kommunikationschef

Insamlade dokument:

Strategisk plan

Årsredovisning 2012

Åtagande 2014-2016

Befolkningsstatistik från SCB (2013)

4. Syfte och frågeställningar

Syftet med den här studien är att ta reda på om och hur varumärkesorientering inom svenska kommuner skulle kunna mätas. Utifrån det syftet har jag formulerat följande frågeställningar:

Arbetar kommunerna varumärkesorienterat?

En förutsättning för att mäta varumärkesorienteringen i kommunerna är att de faktiskt arbetar varumärkesorienterat. Därför ämnar jag först undersöka om kommunerna arbetar på ett sätt som kan kallas varumärkesorienterat och vad det innebär.

Hur kommer varumärkesorienteringen till uttryck i kommunerna?

Den offentliga sektorn är på många sätt annorlunda än den privata sektorn vilket också påverkar sättet att styra och leda organisationen. Förhållningssättet till varumärkesorienteringen inom offentlig sektor förväntas då också skilja sig åt från den privata sektorn.

Finns det indikatorer för varumärkesorienteringen som är mätbara?

För att kunna mäta varumärkesorienteringens förekomst i kommuner vill jag här ta reda på vilka indikatorer för varumärkesorienteringen som finns, har betydelse och som är mätbara.

5. Resultat

Syftet med den här studien är att ta reda på om och hur varumärkesorientering inom svenska kommuner skulle kunna undersökas. I det här avsnittet presenterar jag resultatet av de undersökningar jag gjort med utgångspunkt i de tre frågeställningarna.

Arbetar kommunerna varumärkesorienterat?

För att svara på detta tar jag återigen upp definitionen av varumärkesorientering som görs av Gromark & Melin (2013) och som vilar på tre delar: förhållningssättet om hur varumärkets värde skapas, att varumärkeskompetens ses som en kärnkompetens och slutligen att det förknippas med utveckling och goda resultat.

Varumärkesorientering är ett medvetet förhållningssätt till varumärkesbyggande där varumärkets värde skapas i interaktionen mellan interna och externa intressenter, där varumärkeskompetens ses som en kärnkompetens och där varumärkesbyggande är förknippat med utveckling av organisationen och att det ger bäst resultat. (Gromark & Melin 2013: sid 1105. Min översättning)

Olika typer av varumärkesarbete

Alla kommuner i undersökningen arbetar med sitt varumärke på ett eller annat sätt. Det tar sig dels uttryck i visionsdokument som är en form av verksamhetsplan med övergripande mjuka värden. Visionerna utvecklas i strategier eller prioriterade målområden som ska hjälpa till att visionen uppfylls. Det tar sig också uttryck i grafiska manualer och kommunikationspolicys som kan vara mer eller mindre kopplade till den övergripande visionen. Varumärkesarbetet kallas dock olika saker och är inte strukturerat på samma sätt. Visionen är den som tydligast sammankopplar de olika kommunernas arbete. Alla har en vision med ett årtal, exempelvis Borås 2025. Detta betyder inte att alla Sveriges kommuner arbetar med visioner.

Varumärkesarbetet har flera dimensioner och i flera kommuner handlar det också om platsmarknadsföring, arbetsgivarvarumärke och hur kommunens medarbetare bemöter medborgarna. Några av kommunerna har en historia av stark platsmarknadsföring där man satsat mycket på att marknadsföra kommunen som plats. Katarina Lindström från Karlstad och Lisa Lindgren från Skövde pratade en del om marknadsföringen av kommunen som plats. Det är ett arbete som delvis står för sig själv men också är integrerat i kommunens egna värdedrivna organisationsarbete. Karlstads kommun var väldigt tidiga med att marknadsföra staden utanför sin hemmaregion.

“Vi började väldigt tidigt med att tänka varumärkesarbete rent strategiskt [...] ur ett tillväxtperspektiv. Vi måste jobba med varumärket Karlstad i syfte att öka kännedomen om Karlstad, [...] som ett strategiskt

redskap att locka nya invånare till Karlstad, besökare, studenter eller nya företag.” - Katarina Lindström, Karlstad kommun

Karlstads kommun har nu på senare tid gjort skillnad på platsen Karlstad och organisationen Karlstads kommun och utvecklat två olika delar. Platsen Karlstad är något som alla äger och som alla, invånare, företagare och samarbetspartners, ska bidra med att marknadsföra. Det är ett paraply som alla kan samlas under. Karlstads kommuns varumärke står för kommunen och deras arbete som organisation. Även Skövde jobbar mycket med platsvarumärket och resonerar på liknande sätt, att i arbete med platsvarumärket är kommunorganisationen bara en aktör bland andra.

“Och vi ska driva på att fler vill vara med och bygga bilden och skapa ett bättre och nytt Skövde men vi kan aldrig styra den utvecklingen för de gör ju de människorna som verkar här.” -Lisa Lindgren, Skövde

De har två dimensioner för sitt varumärke, den lokala nivån och den nationella nivån. På den lokala nivån handlar det om att bygga stolthet och på den nationella nivån handlar det om kännedom. För att skilja på platsen Skövde och kommunen som organisation har man ett destinationsbolag som driver varumärkesutvecklingen inom affärsområdena handel, evenemang, turism och möten. I sin Vision 2025 har Skövde 6 prioriterade områden varav det första är att förstärka rollen som attraktiv centralort och det ansvaret ligger på destinationsbolaget medan de andra prioriterade områdena är kommunorganisationens ansvar.

Lerum är ett exempel på en kommun som inte jobbar lika hårt med platsvarumärket. Det kan ha sin förklaring i att det är en kommun som drar nytta av Göteborgs dragningskraft och inte har samma behov av att locka till sig nya invånare, ett behov som många glesbygdskommuner har.

“Vi är 290 kommuner som har samma uppdrag. Men visst, man vill ha företag, man vill ha befolkning naturligtvis. I det avseendet kan man väl säga att det finns en form av konkurrens, en konstlad konkurrens. Vi är ju inte ute och aktivt marknadsför Lerums kommun som att det är den enda. Nu är det ju många glesbygdskommuner som jobbar väldigt hårt för att hålla en tillräcklig befolkningsnivå.” -Monica Forsell, Lerum

Mölnåls kommun är i uppstarten av ett varumärkesarbete där de börjar med att fokusera på organisationens varumärke och inte på plats eller arbetsgivarvarumärket.

“Först handlar det om att hitta Mölnåls identitet, och då kan man jobba just med varumärket utifrån olika aspekter, man kan jobba med platsen och där är ju målgruppen mer besökare och turister, man kan jobba med arbetsgivarvarumärket som gäller potentiella anställda. Man kan

jobba gentemot företagare, näringsliv, men det som vi väljer att göra nu när vi startar är att jobba med varumärket för Mölndals stad som organisation.” - Anna Hiller, Mölndal

När det gäller arbetsgivarvarumärket så var det bara Katarina i Karlstad som tog upp det spåret när de berättade fritt om deras varumärkesarbete. Det kan tyda på att det finns ett större helhetsgrepp om varumärket, att kommunerna som i Mölndal satsar på organisationens varumärke och låter det vara en naturlig del av helheten. Informanterna inser i stort att allt varumärkesarbete hänger ihop. För att upplevas som en attraktiv kommun räcker det inte med att marknadsföra olika saker, det gäller att arbeta aktivt med kommunens och organisationens utveckling så att den blir attraktiv. Plats- eller arbetsgivarvarumärket är inte varumärkesorientering i sig utan integrerade delar av varumärket som kan stärkas genom att du arbetar varumärkesorienterat.

Det tidiga platsvarumärkesarbetet i Karlstad verkade vara mer inriktat på marknadsföring än att arbeta varumärkesorienterat. De anställde en marknadsförare till stadsledningskontoret som fick i uppgift att jobba med varumärket Karlstad. Synen på varumärket verkar fortfarande vara ganska inriktat på marknadsföring av platsen, att lyfta fram vilka intressanta jobb de har eller att lyfta fram studentstaden. En annan bild kommer dock fram när hon pratar om varumärket som en värdegrund.

”Vi tog för några år sedan fram en gemensam värdegrund och då säger vi att värdegrunden och varumärket är två sidor av samma mynt. Varumärket Karlstad kommun är egentligen samma sak som värdegrunden fast varumärket är hur man uppfattar oss när vi agerar enligt vår värdegrund och så ser vi att varumärke och värdegrund är två sidor av samma mynt.” -Katarina Lindström, Karlstad

Förhållningssättet att värdet på varumärket skapas i samspelet mellan organisationen och omvärlden finns representerat bland flera av informanterna.

”Jag brukar alltid när jag pratar varumärke utgå från två olika dimensioner, den ena är den inre dimensionen, identiteten och den andra är ju imagefrågan, hur man uppfattas av andra runtomkring.” -Björn Järup, Ale

Den andra delen i definitionen handlar huruvida varumärkeskompetens ses som en kärnkompetens. I de kommunerna jag undersökt sitter kommunikationschefen med i den högsta ledningen av staden. Informanten från Skövde var varumärkesstrateg och tillhörde en enhet som heter näringslivsenheten. I Ale kommun var det kommunchefen som jag intervjuade och han var väldigt insatt i varumärkesarbetet. Det är svårt att dra några större slutsatser av detta, mer än att varumärkeskompetensen finns där och är representerad i högsta ledningen. Det som ändå är viktigt att framföra är att arbetet med

varumärket i form av vision och kärnvärden görs högt upp i organisationen och ofta tillsammans med den politiska ledningen.

”Vår vision är att vara Sveriges ledande miljökommun år 2025 och den har jobbat fram av våra förtroendevalda så det är ett politiskt beslut som alla partier samlades kring. Det drevs väldigt tydligt, starkt och väldigt professionellt.” –Monica Forsell, Lerum

I Mölndal berättar Anna Hiller att deras nya stadsdirektör är väldigt engagerad i varumärkesarbetet. De har styrgrupper både för den interna delen och den externa delen som dels stadsdirektören och andra höga chefer basar över. I Mölndals vision lyfts det fram att varumärket är en viktig del att jobba med och utveckla.

Den tredje delen av definitionen är att varumärkesorienteringen är ett förhållningssätt där varumärket är förknippat med utveckling av organisationen och ett gott resultat. Det här förhållningssättet uttrycks väldigt starkt av vissa av informanterna. De vittnar om att bilden av kommunen, eller organisationen, präglas mycket av vad de utträttar i kommunen. Visionen sätter upp framtidsscenario som arbetet ska sträva efter, verkliga scenario som ska bilda varumärket.

”Den säger vilken vision vi har som ett övergripande mål, vilket förhållningssätt vi ska ha när vi arbetar och den säger hur vår information och kommunikation vara. Om vi då jobbar efter det här styrdokumentet så gynnar det varumärket.” –Marie Ingvarsson, Borås

Det finns även uppfattningar om att varumärkesorienteringen ger ett bättre resultat.

”Ja, det är klart det finns demokratiska vinster men det finns också effektivitetsvinster. [...]Vi kommer att kunna göra mycket mer för samma peng genom att vara mer fokuserade” –Björn Järup, Ale

Det visar på ett förhållningssätt att arbetet med att fokusera kring en vision innebär en effektivisering. Det som verkar mest angeläget när det gäller det ekonomiska resultatet är dock tillväxt. Många visioner har mål som ska bidra till tillväxt. Målen kan vara mjuka och handla om att skapa en attraktiv stad eller ett gott företagsklimat, men med det slutgiltiga målet att skapa tillväxt och inflyttning.

Efter vad informanterna vittnar om så får jag uppfattningen av att kommunerna med utgångspunkt i Gromarks & Melins (2013) definition är förhållandevis varumärkesorienterade. De är medvetna om att varumärket skapas i samspelet mellan kommunens aktiviteter och bilden av kommunen. Varumärkesarbetet sker på en hög nivå både på tjänstemannanivå och på politisk nivå. Det finns också en tro på att kommunen utvecklas på ett bra sätt, även ekonomiskt, genom ett bra varumärkesarbete.

Varumärkesorientering som ett alternativ till marknadsorientering

När varumärkesorientering och marknadsorientering kommer på tal så blir det en del begreppsförvirring. Marknadsorientering ses exempelvis som ett resultat av privatiseringar och att kommunerna har tvingats ut i en marknadssituation när det gäller verksamheter som vård, skola och omsorg. Det hör förvisso ihop med fenomenet marknadsorientering som mer är ett förhållningssätt som syftar till organisationen styrs med metoder som är importerade från en marknadskontext. Det råder delade meningar om huruvida varumärkesorientering och marknadsorientering är olika saker. Det ses inte alltid som ett motsatsförhållande.

“Jag skulle säga att de kompletterar varandra, men det är helt olika saker. Jag tänker att en värdegrund är ju fast på något sätt och kan användas som en kulturbärare i organisationen oavsett vilken managementmetod man jobbar efter.” -Katarina Lindström, Karlstad

Det råder också delade meningar om huruvida kommunen befinner sig på en marknad eller inte. Två sorters marknader kommer på tal, dels välfärdsmarknaden och dels konkurrenssituationen mellan kommunerna.

“Om vi tar världen utanför stadshuset och kallar den marknaden [...] så är det tydligare att marknaden och vi som välfärdsleverantör måste interagera på samma sätt.” -Lisa Lindgren, Skövde

“Vi befinner oss inte på en egentlig konkurrerande marknad. Vi är 290 kommuner som har samma uppdrag. Men visst, man vill ha företag, man vill ha befolkning naturligtvis. I det avseendet kan man väl säga att det finns en form av konkurrens, en konstlad konkurrens.” -Monica Forsell, Lerum

Gromark och Melin (2013) tar upp fyra skillnader mellan en varumärkesorienterad organisation jämfört med en marknadsorienterad. Först tar de upp den filosofiska grunden i form av uppdrag, vision och kärnvärden som är hörnstenen i en varumärkesorienterad organisation. Det är den ju i alla fall på pappret i kommunerna. Men det bekräftas också av informanterna, att det har skett en förändring de senaste åren eller håller på att förändras mot en mer värdedrivna organisation.

“Visionen är från 2012 och det vi håller på med nu är att bygga upp lednings- och styrningsmodellen baserat på visionen. Vi tar ett steg i taget men väldigt målmedvetet mot att bli mer och mer fokuserade och att faktiskt inte bara ha det på papper utan jobba med det i verkligheten.” – Björn Järup, Ale

En annan av skillnaderna är att varumärkesorienteringen har ett samhällligt perspektiv med bredare intressentfokus och där den enskilde kunden, eller individens kortsiktiga intressen inte står i samma särställning. Det stämmer bra när det gäller de övergripande och långsiktiga visionerna som ligger på en mycket högre nivå. Men även om de syftar till samhällets bästa så är fortfarande organisationen till för människorna och individerna som bor i kommunen.

“På något sätt så måste vi ändå utgå från vad de förväntar sig och vad de behöver, det är därför vi finns till, annars hade vi inte funnits här, då hade vi inte haft någon funktion.” -Anna Hiller, Mölndal

Men medborgare ses inte som en kortsiktig kund, snarare en komplex intressent. Invånarna har ju olika roller i sin kontakt med kommunen, de är olika sorters intressenter och inte enbart en kund i en verksamhet. Men det samhällliga perspektivet finns verkligen i visionerna som ofta handlar om att utveckla och förbättra kommunerna till nytta för alla invånare.

Långsiktigheten är också ett tecken på en varumärkesorienterad organisation. Långsiktigheten finns i visionerna och i vetskapen om att varumärke är något som tar tid att bygga upp. Gromark & Melin (2013) nämner integriteten i varumärket som ett skäl till långsiktigheten. Visionerna är ofta utvecklade högst upp i organisationen och involverar även politikerna. De är också ofta beslutade i politisk enighet vilket ger dem integritet från politiska maktskiften. De har horisonter på 10- 15 år vilket ger möjlighet för organisationerna att faktiskt låta vision, kärnvärden och strategier ”sätta sig”.

“Ska man stå för ett antal värderingar, som lättillgänglighet och kundcentrerat och så, det är ju ingenting man fixar över en kafferast utan det tar ju lång tid att uppnå och då måste man jobba oerhört långsiktigt och medvetet.” -Björn Järup, Ale

Den fjärde skillnaden mellan en varumärkesorienterad organisation och en marknadsorienterad organisation är enligt Gromark & Melin (2013) att de mål som sätts upp bygger på samhällliga vinster snarare än ekonomiska resultat. I visionen och övergripande dokument är det fokus på stora och mjuka samhällsförbättringar. Det betyder inte att man sätter ekonomi och lagar åt sidan, det innebär snarare att man med målen stakar ut en riktning och låter ekonomi och lagar agera som medel eller ramar för den riktningen. Ekonomin är inget självändamål som det kan vara i en privat kontext.

De prioriterade mål som presenteras i visionsdokumenten är av olika karaktär. Vissa är konkreta och mätbara medan andra är mer formulerade som områden att lägga fokus på eller som attityder. Två exempel som kontrasterar varandra är Ale kommuns målområde *Ökad bildningsnivå* som är förhållandevis konkret och Borås stads *Vi tar gemensamt ansvar för barn och unga* som är mer ett förhållningssätt och svårt att styra efter.

Skövde har i sitt visionsdokument mål som de kallar *prioriterade utvecklingsområden* varav ett exempel är *attraktiva boendemiljöer*. Målen är som Gromark & Melin (2013) menar inriktade mer på breda samhällliga och demokratiska vinster snarare än ekonomiska verksamhetsmål. I vissa dokument finns dock flera steg av mål där varje område har egna konkreta och mätbara mål där samhälls- eller demokratinyttan inte är uppenbar om de lyfts ur sitt sammanhang.

Hur kommer varumärkesorienteringen till uttryck i kommunerna?

I Brand Orientation Index presenterar Gromark & Melin (2010) 8 dimensioner av varumärkesorientering. De står presenterade i fallande ordning med den viktigaste dimensionen först. Jag kommer här att presentera hur varumärkesorienteringen kommer till uttryck genom att använda de åtta dimensionerna av BOI.

Inställning

De som intervjuats har en uppfattning om att de arbetar varumärkesorienterat i organisationerna. De presenterar visioner, varumärkesplattformar och grafiska profiler och lyfter fram att det är visionen som i stor utsträckning styr arbetet i kommunen, att det är den som visar i vilken riktning kommunens utveckling ska gå. Visionen är i många fall namnet på det övergripande dokumentet som innehåller flera av de delar som Dahlgvist & Melin (2010) presenterar i fasen formulering. Flera av informanterna är övertygade om att ett genomarbetat varumärkesarbete i form av visionsarbete är nödvändigt för att utveckla kommunen. Ett varumärkesarbete som är förankrat bland såväl invånare som politisk ledning. Monica Forsell i Lerum var den som starkast framhöll visionen som en styrmodell.

”Det är oerhört starkt styrande och det genomsyrar verkligen allt som vi gör som förvaltning och kommun. Det finns i allt vi gör, från skola till samhällsbyggnad eller pappersarbete i någon form så finns visionsarbetet.” -Monica Forsell, Lerum

På frågan om hur det genomsyrar verksamheten så framkommer att visionen är närvarande i budgetar och årsredovisningar. Genom att kolla igenom de olika budgeterna och årsredovisningarna kan jag konstatera att där finns visioner och visionära mål. Det visar att visionen är en stark faktor i kommunernas styrmodell. Flera av de intervjuade säger att de har sett en utveckling mot att fler kommuner arbetar visionsinriktat.

”Jag kollade på ganska många kommuner i en omvärldsbevakning för vårt arbete och det är ju fler och fler som jobbar med visioner på det här viset.” -Anna Hiller, Mölndal

Även i Skövde ser Lisa en utveckling mot en mer värdedrivna styrning.

”Värdegrundsbaserad verksamhetsutveckling, den är väldigt högt upp på agendan om man jämför med vad den var för tre år sen.” –Lisa Lindgren, Skövde

I Lerum tror Monica dock att det inte är så vanligt att andra kommuner faktiskt är så värdedrivna som i Lerum. Hon påpekar att förutsättningen är att det finns en väldigt enig styrelse och att alla vill visionen, att alla är inställda på det.

”Min bild är att det är ganska få kommuner som har kommit så långt i att låta sin vision eller sitt varumärkestänk genomsyra så mycket som Lerum.” –Monica Forsell, Lerum

Den här första kategorin handlar ju om organisationens inställning och förhållningssätt till varumärket, kompetensen om varumärken och huruvida varumärkesorienteringen förknippas med utveckling och ett bra resultat, alltså de frågorna jag redan gått igenom. Jag går därför vidare till implementering.

Implementering

Det finns en skillnad i hur långt olika kommuner har kommit med att implementera visionen i verksamheten. För en del kommuner är visionen ny och implementeringsarbetet är under uppstart. Några andra kommuner har redan genomfört förändringar i arbetet.

”Visionen är från 2012 och det vi håller med nu är att bygga upp lednings- och styrningsmodellen baserat på visionen.”-Björn Järup, Ale

Implementeringen av varumärkesarbetet innehåller flera delar. Det handlar om de styrande delarna som finns i visioner eller verksamhetsplaner, hur de används i beslutsfattande och i dagligt arbete. Det handlar om förankring av värdegrund och kärnvärden, hur personalen låter sig inspireras och genomsyras av dessa styrmedel i sitt arbete och sitt bemötande externt.

Som jag konstaterat tidigare så är visionen ofta initierad, framtagen och beslutad på högsta nivå, både i tjänstemannaorganisationen och i den politiska organisationen. Den har vävts in i styrmodellen och i budgeten för att visa riktningen för arbetet. En stor utmaning ligger sen i att få med alla medarbetare på tåget. Det handlar ju inte bara om beslutsfattande utan ett helt förhållningssätt, att exempelvis i sitt arbete låta kärnvärdena vara vägledande.

När man undersöker årsredovisningar från de olika kommunerna kan man se att vision och de övergripande målen är grunden i arbetet. Vad som har hänt i kommunen, de olika utvecklingsprojekt som gjorts, analyseras med utgångspunkt i vision och mål. I vissa av kommunerna i undersökningen har årsredovisningen för 2013 inte antagits i skrivande stund och de tidigare årsredovisningarna är för gamla för att ha med visionen. Om man

jämför så kan man se en tydlig utveckling mot att visionen integreras mer i analysen av utvecklingen.

Det råder delade meningar om huruvida man kan se om beslut från nämndsammanträden har bäring på visionen. Monica i Lerum tror inte att det är lätt att se utifrån men att det ändå finns spår av visionen i besluten.

”Jag kan ju se en förändring under de åren jag har jobbat att nu har vi en massa fler ärenden som har en bäring på visionen. Det kan jag se tydligt och jag tror att det är svårt att se utifrån.” –Monica Forsell, Lerum

Det kan också bero på vilken nivå besluten sker på. Marie i Borås menar att visionen inte har bäring på besluten i på högre nivå men kanske längre ner i organisationen.

”I kommunstyrelsen del så är det ju inte så att man stämmer av mot målområdena, däremot har jag sett exempel på det ute i stadsdelsnämnderna, där man skriver både i handlingarna och sen i besluten att man stämt av mot vissa delar av visionen. Men i alla beslut så har ju inte visionen bäring heller.” .Marie Ingvarsson, Borås

Visionen har helt inte bäring på alla frågor. Det görs många beslut i nämnderna som är väldigt konkreta, som handlar om ekonomiska eller praktiska avvägningar som inte har direkt anknytning till utveckling. Det blir då krystat att referera till visionen. Däremot kan visionen och de övergripande målen vara inbäddat i medvetandet hos de styrande och närvara på ett mer filosofiskt plan.

Visionen ska också förankra bland medarbetarna. Utformningen av de utbildningar som görs med personalen i kommunerna skiljer sig en hel del åt och det förekommer flera olika varianter av arbetsplatsträffar, grupper och introduktionsdagar. En gemensam nämnare är introduktionsmöten för nyanställda. Alla kommuner har någon slags introduktion där organisationen presenteras och där är varumärket i form av vision och kärnvärden är viktiga ingredienser. Den sker några gånger om året och antalet är beroende på hur många som anställs i organisationen varje år.

”Introduktionen bygger ju på att man introducerar kommunen och att du är en del av det och du är viktig i arbetet.” –Lisa Lindgren, Skövde

I Skövde har de också något de kallar för medarbetaridé som är ett dokument som presenterar kommunens olika varumärkesdelar och medarbetarens roll i att sprida och implementera den. I det dokumentet ingår också en motsvarande del för chefer som de kallar för ledarskapsidé. Det är ett tydligt dokument som presenterar visionen och vad som krävs av medarbetarna för att uppnå den, verksamhetsidé som presenteras som *det demokratiska uppdraget*, värdegrund samt flera riktlinjer för ett gott ledarskap. Det

är ett dokument som väldigt tydligt presenterar medarbetarens roll i att bidra till en bra utveckling och motiverar det på ett relevant vis.

”Vår medarbetaridé ska speglas i vårt dagliga arbete och är ett stöd för att nå våra mål. Medarbetarskapet innebär ett ansvar och bygger på vår gemensamma vision.” –Skövde vår medarbetaridé.

I Mölndal har man, förutom halvdagars introduktion för alla nya medarbetare, introduktionsprogram för chefer där stadsdirektören och kommunstyrelsen ordförande under flera tillfällen är med och pratar om visionen. För den löpande verksamheten håller de även på att skapa något de kallar för 20-grupper, vilket är grupper om 20 personer med chefer från hela organisationen blandade från olika verksamheter, där varje grupp leds av en förvaltningschef. Där diskuteras hur kommunikationen till medarbete om visionen fortlöper, om kommunikationsmaterialet fungerar bra och hur kommunikationsavdelningen kan hjälpa till att stötta dem mer i arbetet.

I Ale vittnar Björn om att han förutom vid arbetsplatsträffar och andra stora träffar med medarbetare, använder veckobrev och intranätet för att sprida visionen. Där knyter han an visionen till det som de arbetar med just nu. I Karlstad använder de något de kallar för värdefulla workshoppar.

”Vi jobbar med det kontinuerligt hela tiden. Alla kommunala verksamheter har workshoppar med medarbetaren där vi arbetar med värdegrunden och kärnan i värdegrunden som är vi är till för Karlstadsborna. Sedan diskuterar man utifrån dessa värde meningar.” Katarina Lindström, Karlstad.

Det finns en uppsjö av sätt att förankra visionen i organisationerna och det är svårt att bedöma hur väl det lyckas i de olika fallen. Vi kan dock konstatera att förankringen och implementeringen kommer till uttryck på många olika sätt. Från arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och dokument. Alla kommuner har sitt eget sätt och det kan vara svårt för en utomstående att hitta spåren av förankringsarbetet.

Mål och uppföljning

Mål och uppföljning är en viktig del i kommunernas arbete. Det finns olika aspekter på detta när det gäller hela varumärkesarbetet. Dels så finns den övergripande årsredovisningen där verksamhetens mål följs upp och utvärderas. Eftersom vision och de olika strategiska målen som återkommer i visionsdokumenten införlivas i budget och verksamhetsplaner så återkommer de också i flera fall i årsredovisningarna. Eftersom årsredovisningarna för 2013 inte är antagna i alla undersökta kommuner i skrivande stund får jag gå tillbaka till 2012 års årsredovisningar i vissa fall. I exempelvis Borås betyder det att den inte lutar på visionen eftersom den antogs i oktober 2012. Där kan man då tydligt se skillnad jämfört med exempelvis Lerums årsredovisning för 2013. I Borås års-

redovisning 2012 finns inte den samlade bilden av vart utvecklingen i Borås är på väg och de större mjuka målen saknas. Det finns däremot en text som beskriver årsredovisningens framtid där ett ökat fokus på kvalitet utlovas. Visionen nämns också och förväntas införlivas i verksamheterna och deras måluppföljning. I Lerums årsredovisning för 2013 har visionen ett stort utrymme och utvecklingen i kommunen analyseras med visionens olika delar som utgångspunkt. Borås är i början av att utveckla en varumärkesorienterad organisation och det finns all anledning att tro att de i deras kommande årsredovisningar också analyserar utvecklingen med visionen som utgångspunkt.

Det är självklart även ett stort fokus på ekonomiska resultat i årsredovisningarna. Men att utvecklingen i stort analyseras med visionen som utgångspunkt visar att den verkliga används för att visa vägen för utvecklingen. I Ale har de brutit ner visionen i 18 strategiska målsättningar där varje målsättning har ett eller flera mått med målvärden. Dessa följs upp månadsvis eller kvartalsvis i olika ledningsgruppsmöten. Lerum har en visionsrapport där de följer upp sin vision att vara Sveriges ledande miljökommun 2025 och hur det arbetet fortskrider. Där bryts miljöfrågan ner i konkreta siffror på exempelvis mängden hushållsavfall, antal företag som har miljöcertifiering eller andel lågenergihus.

Att mäta varumärkets styrka bland allmänheten är också en del av att följa upp varumärkets utveckling. Det görs på i flera av kommunerna för att kunna mäta de externa effekterna av varumärkesarbetet. Skövde kommun medverkar i Statistiska centralbyråns medborgarundersökning som mäter attityder tre delar:

- Hur bedömer medborgarna Skövde kommun som en plats att leva och bo på? *(Exempel på kategorier är kommersiellt utbud och utbildningsmöjligheter.)*
- Vad tycker medborgarna i Skövde kommun om kommunens verksamheter? *(Exempel på kategorier är bemötande och tillgänglighet samt gång- och cykelvägar.)*
- Vad tycker medborgarna i Skövde kommun om inflytandet i kommunen? *(Exempel på kategorier är information och inflytande.)*

Även Mölndal har medverkat i den undersökningen. Undersökningen görs på beställning av kommunen och sammanlagt deltog 69 av Sveriges 290 kommuner våren 2013. Det är alltså inte ett fullt register över attityder i alla Sveriges kommuner.

Skövde kommun har också gjort en egen undersökning som heter Bilden av Skövde. I den har privatpersoner i Skövde och från hela landet fått svara på frågor om vilken bild de har av Skövde. Även näringsidkare i Skövde har fått en liknande enkät. Den har lagt grunden för utvecklingen av varumärkesarbetet i Skövde kommun. Undersökningen som Skövde gjort visar på att de tar bilden av Skövde på stort allvar.

Precis som med förankringsarbetet finns det en uppsjö av olika sätt att gå tillväga. När det handlar om att sätta upp mål med varumärket så blir det svårt att göra en avgränsning. Vad hör till varumärket och vad gör inte det? Visionens mål kan vara svåra att mäta om de är luddiga och utformade som attityder. Kanske är resultatet av mätningar på visionsmålen inte tecken på varumärkesorientering, utan snarare att man mäter bilden av kommunen eller organisationen, varumärkets styrka? Det kan då vara problematiskt att skilja på platsvarumärket och organisationsvarumärket som vissa kommuner till viss del gör skillnad på.

Relationer

En kommunorganisation har väldigt mycket kontakt med omvärlden, något som framkommer i intervjuerna. Det handlar om planerad strategisk kommunikation, kontakter med media, en stor mängd av företag anlitate i olika sammanhang och kontakter med elever, vårdtagare och andra som ingår i kommunens verksamheter. Invånare antar ett stort antal roller. Meningen med varumärkesarbetet är att det ska genomsyra verksamheten ända ner till medarbetarna, att de i sitt arbete och sin kontakt med människor ska utgå från värdegrunden och de kärnvärden som finns. I den kontakten formas en stor del av medborgarnas bild av kommunorganisationen.

”... vi möter väldigt mycket människor. Om vi gör det på ett professionellt sätt så kommer det att gynna varumärket och man kommer få en bra uppfattning av Borås stad förhoppningsvis och då också Borås som ett geografiskt område” – Marie Ingvarsson, Borås

Den strategiska kommunikationen kan också mycket väl planeras med utgångspunkt i varumärket. Lerums kommun har en tydlig miljöprofil i sitt varumärke med visionen ”Sveriges ledande miljökommun 2025”. Det använder de som utgångspunkt i mycket av deras kommunikation. Deras webbplats är byggd efter visionen, de har instiftat ett miljöpris i pr-syfte och de publicerar forskningsrapporter med bäring på miljöarbetet. I fallet med Lerum blir det lättare gjort med tanke på att de har en så tydlig vision som fokuserar endast på en sak. Det blir också synligt för betraktaren att det är visionen som ligger till grund för kommunikationen.

Om man utgår från en bredare och mer luddigt utformad vision som exempelvis Borås blir det mindre tydligt för betraktaren att kommunikationen har bäring på visionens delar. Här kan det handla om ett förhållningssätt som är svårt att se utifrån, snarare något man måste uppleva.

Kommunikationen utanför kommunen handlar ofta om att kommunicera en bild av platsen eller organisationen, kommunicera kommunens identitet så som man vill att den ska upplevas. Man kommunicerar inte den konkreta visionen. Så kopplingen mellan visionen och den bilden man kommunicerar är inte alltid uppenbar. Skövde har i sin varumärkesplattform en formulerat en position;

”Vi vill uppfattas som en framtidsstad med livskvalitet och drivkraft som får spännande saker att hända.” -Skövde varumärkesplattform

Den texten är kompletterad med:

”Obs! Vi ska bygga den här bilden, inte kommunicera den exakta texten.” -Skövde varumärkesplattform

Det finns exempel på kommunikation där visionen presenteras konkret till medborgarna. Mölndal har exempelvis skickat ut en annons i form av en mindre tidning. Där presenteras visionen och tillsammans med olika positiva saker som händer i kommunen.

Identitetsutveckling och varumärkesskydd

När det gäller kommunen som plats är det en sak som alla aktörer är med och skapar. Det menar flera av informanterna. Istället för att prata om varumärkesintrång så handlar det om att dela med sig och skapa förutsättningar för invånare, företagare och andra aktörer att kunna bidra till ett starkt varumärke. Här skiljer Karlstad kommun på organisationens varumärke och platsen Karlstad. Även Skövde kommun har det här förhållningssättet där de skiljer på platsen och organisationen.

Krishantering är en del av att skydda varumärket. I det avseendet är demokratifrågan stark och kommunerna lyder ju under en offentlighetsprincip som betyder att det är svårt att komma undan med lögn. I Borås stads kommunikationspolicy tydliggörs det att kommunikationen ska vara tydlig, sann och ärlig och när det gäller kritik och granskning så är ärligheten viktig. Krishantering är dock inte en fråga som har dykt upp i fler intervjuer. Jag ser det som ett tecken på att varumärket är något som de vill bygga upp från grunden och inte genom att laga det eller fixa till det i efterhand. Varumärket är något man förtjänar. Det finns en stor öppenhet i frågorna kring varumärket mellan kommuner. Där skiljer det sig åt från den privata sektorn.

”Det är en väldig stor skillnad mellan den offentliga och den privata sektorn, i och med att vi inte konkurrerar i egentlig mening så utbyter vi också kunskaper på ett väldigt öppet sätt. Det finns inga affärshemligheter.” –Monica Forsell, Lerum

Dahlqvist & Melin (2010) diskuterar även organisationens varumärkesarkitektur och valet mellan att jobba med ett centralt varumärke eller flera olika varumärken för olika verksamheter. Det finns olika saker att ta hänsyn till och det gäller att tydliggöra hur man vill strukturera varumärkesarkitekturen. De lägger dock ingen värdering i hur centrerad varumärkesarkitekturen bör vara.

Utveckling av styrmodellen, högsta ledningens medverkan, ansvar och roller

De här faktorerna har redan avhandlats en del i de andra avsnitten och därför går jag bara igenom dem lite kort här. De är enligt Gromark & Melin (2010) mindre betydelsefulla för graden av varumärkesorientering och är också svåra att avskilja från den första dimensionen, inställning till varumärkesorienteringen.

Synen hos alla informanter är att visionen och dess innehåll ska vara styrande och att utvecklingen går mer och mer mot att det faktiskt är så. Det finns ett tydligt fokus mot att faktiskt utveckla styrmodellen.

”Det är ett av mina starkaste uppdrag, att se till att vi börjar gå i en gemensam riktning allihopa och att det ska stötta de här långsiktiga planerna som sträcker sig fram till 2025”

–Björn Järup, Ale

I Skövde blir det väldigt tydligt att visionen och de övergripande målen genomsyrar verksamheten och används som styrdokument.

“Vi har ju styrt om hela vår styrmodell och efter att vi antog visionen arbetar vi nu i ett balance scorecard där Kommunfullmäktiges mål alltid härleds som de övergripande målen, sen bryts de ner till varje förvaltning och varje enhet.”-Lisa Lindgren, Skövde

Att den högsta ledningen är medverkande har vi sett tidigare i resultatet. Visionsarbeten är något som initieras och utvecklas på högsta nivå och är en central del i kommunernas ledningsstrategier. Ansvar och roller är något som varit svårt att få ett grepp om. Ansvaret för att driva och utveckla varumärkesarbetet ligger i många fall hos kommunikationschefen, sedan finns det ett ansvar hos alla mellanchefer att sprida visionen vidare ner i organisationen. I Mölndal var även HR-avdelningen inblandad i det interna varumärkesarbetet vilket tyder på att det också är en fråga om medarbetarutveckling.

Finns det indikatorer för varumärkesorienteringen som är mätbara?

Efter genomgången av de första två frågeställningarna kan vi konstatera att varumärkesorienteringen är en komplex fråga. Det handlar enligt den definition som tidigare beskrivits om ett förhållningssätt om vad varumärket är och vad det kan uträtta. Varumärkesarbetet innebär flera saker, det är ett sätt att marknadsföra platsen, att marknadsföra sig som arbetsgivare och att skapa förtroende och legitimitet hos invånarna. Men varumärkesorienteringen handlar framförallt att styra allt arbete i en riktning som bygger på de värderingar man byggt upp, ett arbete som bygger ett starkt varumärke. Hur förhåller man sig till de här sakerna och i vilken utsträckning tror man på visionens kraft att förändra organisationen och påverka utvecklingen?

Det rent konkreta varumärkesarbetet handlar som tidigare konstaterats mycket om att formulera vision, värdegrund, strategiska målområden och kärnvärden som ska hjälpa

till att styra organisationen och därmed varumärket. Det är alltså det rent konkreta, det som vi kan se. Sedan handlar det också om implementeringen, förankringen och kommunikationen. Hur väl följer man den inslagna vägen, hur väl förankras det hos medarbetarna och hur motiverade är de att följa detta? Stämmer identiteten som formulerats i visionsdokumenten ihop med den identitet som präglar organisationen? Hur används varumärket i den interna och externa kommunikationen?

Den mest betydelsefulla dimensionen enligt Gromark & Melin (2010) är inställningen till varumärkets betydelse. I budgetar och årsredovisningar presenteras vilka principer som styr kommunen. Här presenteras visionen och hur den är tänkt att användas. Ett sätt att utreda visionens betydelse i kommunens förvaltning är att undersöka hur visionen presenteras i budget och årsredovisning. Här kan man skönja olika inställningar bland kommunerna om visionens, värdegrundens och kärnvärdenas kraft och betydelse för utvecklingsarbetet. Det finns ofta en förklaring och argumentation om varför visionen finns. Det är en indikator på förhållningssättet. Det skulle kunna visa på en del av varumärkesorienteringen och mitt förslag är att utreda detta mer noggrant. Två exempel som visar olika förhållningssätt är Lerums årsredovisning 2013 och Karlstads årsredovisning 2012. I båda dokumenten ger respektive kommunstyrelsers ordförande en sammanfattning om året. I Lerum inleder ordföranden med att prata om visionen vilka steg som tagits för att nå den. I Karlstad inleder ordföranden med att presentera det ekonomiska resultatet.

”Vårt visionsarbete Sveriges ledande miljökommun 2025 blir alltmer synligt, både inom och utanför kommungränsen. Vi tar små och stora steg mot ett hållbart samhälle” –Lerums årsredovisning 2013

”2012 var ett rekordår för Karlstads kommun. Nämndernas verksamheter omsatte över 4 miljarder och årets resultat slutade på plus 216 miljarder.” –Karlstads årsredovisning 2012

Att kommunikationschefer sitter med i kommunens ledningsgrupp kan säga något om vilken status professionen har i kommunen men kan inte säga något om hur kompetensen om varumärkesorientering ser ut i ledningen. En av intervjuerna som gjordes var med kommunchefen i Ale och han hade en god förståelse om vad varumärket innebär och vilka vinster varumärkesorienteringen innebär. Frågan om varumärkeskompetensen som kärnkompetens och huruvida den finns i organisationen behöver enligt min bedömning en separat undersökning.

Sättet som de olika delarna är formulerade på har också betydelse för hur tydligt ett varumärkesarbete är. För att mäta varumärkesorienteringen och dess betydelse för organisationens utveckling skulle det behövas göra en bedömning av visionsdelarnas kvalitet. En vision som består av en berättelse på 300 ord och med flera olika fokus är kanske svår att använda mentalt som en ledstjärna men också att implementera i beslut och i

verksamheten. Jämför då med Lerums vision som är kort, den siktar högt på bara ett mål, att bli Sveriges ledande miljökommun 2025. Kopplat till den korta visionen presenteras tre egenskaper som hjälpa till att förverkliga visionen: hållbarhet, kreativitet och inflytande. Att det finns en vision behöver alltså inte betyda att den går att använda som en tydlig ledstjärna. Det finns exempel på när visionen är luddig men blir mer konkret i ett flertal strategiska eller prioriterade målområden. De olika målområdena kan skilja sig åt i formuleringar och vara mer eller mindre värde drivna. Det kan dyka upp mål som är mer ekonomiska eller tekniska vilket pekar mer på en marknadsorientering. Ett strategiskt mål kan dock betyda att det är fokuserat på en teknisk eller ekonomisk detalj men som i förlängningen ska bidra till ett mer värdeladdat mål eller till visionen.

Att se spår av implementeringen av visionen i olika politiska beslut skulle kompliceras av visionernas vitt skilda formuleringar. I de fall där det finns tydliga strategiska mål så finns det nog möjlighet att för en utomstående se att vissa av besluten har bäring på visionen. Men som påpekats innan så har inte alla besluten bäring på visionen.

Flera av informanterna påpekar att visionen är grunden i den externa kommunikationen och den skulle kunna analyseras med varumärket som utgångspunkt. Det är dock inte så lätt att bedöma. Som visats tidigare med exemplet Skövde så ska de kommunicera en bild som får betraktaren att uppfatta Skövde som en framtidsstad. Det är en vägledning för de som producerar den externa kommunikationen, men kan vara svårt att analysera ur ett mottagarperspektiv. En faktor som är intressant är om kommunen kommunicerar ut visionen direkt till medborgarna. Vi ser tidigare exemplet från Lerum som gjort en tidning där visionen presenteras. Den informationen skulle dock kunna se ut på många olika sätt och därför vara svår att samla.

Att ha mål för varumärket är också en del av dimensionerna från BOI och det har vi sett olika exempel på. Statistiska centralbyråns medborgarundersökning är ett exempel på en undersökning som ser lika ut för varje kommun som deltar. Den kan då vara ett sätt att jämföra anseende och attityder mellan kommuner. Även det faktum att kommunen deltar kan visa en inställning till att frågorna är viktiga. Om kommunerna är med flera gånger eller kontinuerligt kan det också visa en vilja att se hur det förändras. Det kommer även upp exempel på egenproducerade undersökningar och de kan också vara intressanta att jämföra. Det svåra i det fallet är insamlingsförfarandet, att få rätt material från alla kommuner. Namnen på undersökningarna kan skilja sig åt. Att kommunen i visionsmålen har med ett mål om varumärkets värde är i sig en indikator för varumärkesorientering.

Förankringen av visionen bland medarbetarna ser väldigt olika ut och kan vara svår att undersöka genom dokument. Det är dock möjligt att undersöka genom enkäter där olika aktiviteter undersöks. Vi tidigare sett exempel på förankring i form av introduktionstillfällen för nyanställda, information vid arbetsplatsträffar, foldrar som går ut till medarbetare som exempelvis Skövdes medarbetaridé. Om cheferna får utbildning i visionen så

ökar möjligheterna för dem att sprida den vidare och att implementera den i arbetet. Om medarbetarna får vara med i utvecklingsarbetet så bidrar det till en ännu djupare kunskap om varför det är viktigt att samlas kring visionen, likaså om visionen diskuteras i utvecklingssamtal och hur arbetet kan kopplas till visionen och kommunens varumärke. Detta är olika indikatorer som kan undersökas genom enkätfrågor.

Sammanfattning av resultatet

I den första frågeställningen ställer jag frågan om kommunerna arbetar varumärkesorienterat. Jag kan konstatera att de under de senaste åren förändrat sin styrmodell och jobbar väldigt varumärkesorienterat. Det finns en positiv inställning till det aktiva varumärkesarbetets vinster för organisationen och för hela kommunen. Det verkar vara en trend att kommunerna blir mer och mer engagerade i varumärkesfrågor och då även blir mer varumärkesorienterade. Det råder dock en viss begreppsförvirring då betydelsen av varumärkesbegreppet under åren förskjutits från att handla om marknadsföring till att handla om bland annat verksamhetsutveckling, styrmodell, visioner, identitet och värdedriven målstyrning. Det finns exempel på kommuner som lägger stor vikt vid marknadsföringen av kommunen men det behöver inte betyda att de inte har en värdedriven styrmodell.

I den andra frågeställningen ställer jag frågan hur varumärkesorienteringen kommer till uttryck. Den största indikatorn har visat sig vara det som oftast går under namnet vision. Visionen ger uttryck för de mjuka värden och mål som skiljer den varumärkesorienterade organisationen mot den marknadsorienterade. Utformningen av visionen kan se väldigt olika ut och kan bland annat innehålla delar som vision, verksamhetsidé, värdegrund och kärnvärden. Den kan också innehålla strategiska eller prioriterade målområden som ska leda arbetet mot att visionen uppnås. Visionen och de andra delarna kan finnas som enskilt dokument eller dyka upp som en del av andra styrande dokument, exempelvis en strategisk plan, varumärkesplattform eller i budgeten. Implementeringen av visionen i den varumärkesorienterade organisationen kommer till uttryck i budget där den visar var fokus i verksamheterna ska ligga, vart det måste ske investeringar för att de mjuka målen ska uppnås. Den kommer till uttryck i årsredovisningen där det analyseras hur utvecklingen i kommunen har sett ut under året, vilka steg som tagits för att uppfylla visionen och om de strategiska eller prioriterade målen har uppnåtts. De ekonomiska och juridiska resultaten är verktyg och förutsättningar för att visionen ska uppnås. Det ekonomiska resultatet är inte ett självändamål i sig.

I den tredje frågeställningen frågar jag vilka indikatorer det finns för varumärkesorienteringen som är mätbara. Det resultat jag fått visar att det är svårt att mäta alla de dimensioner av varumärkesorienteringen som BOI tar upp, inte heller är det alltid relevant. Den viktigaste dimensionen i BOI är inställningen. Den skulle kunna undersökas genom att studera vilka prioriteringar som görs i budgeten och hur de motiveras. Implementeringen kan mätas genom att se hur budgeten men framförallt i årsredovisningen är genomsyrad av visionen. Detta är också dokument som återfinns i alla kommuner.

De olika målens utformning är en indikator för varumärkesorientering och de kan analyseras genom att anta Gromarks & Melins (2013) förhållningssätt, att de varumärkesorienterade målen bygger på samhällliga och demokratiska vinster istället för ekonomiska resultat.

6. Slutdiskussion

Att analysera varumärkesorienteringen i en kommun kompliceras av att det finns två olika sorters varumärken, platsen och organisationen, som är skilda åt och samtidigt sitter ihop. Kommunen är en plats och ett varumärke som ägs, definieras och skapas av alla invånare och aktörer tillsammans. Kommunorganisationen är ett annat varumärke som styrs av organisationen. De två sitter dock ihop och gör att hela varumärkesbegreppet blir väldigt stort och oöverskådligt. Fokus i den här undersökningen ligger dock mer på organisationen och där finns det indikatorer som visar på varumärkesorientering.

Min rekommendation till min uppdragsgivare är att fokusera på visionsarbetet och att analysera hur väl det genomsyrar budget och årsredovisning. Hur presenteras den och hur ser prioriteringarna ut i dispositionen? Visionerna kan även undersökas och jämföras. Är målen varumärkes- eller marknadsorienterade? Finns det ett mål med varumärket eller bilden av kommunen?

Förankringen av visionen och kärnvärden hos medarbetarna är svårt att hitta fysiska indikatorer för som är liknande i alla kommuner. Det sker på väldigt många olika sätt och på många olika plan. Det finns olika typer av introduktionstillfällen, arbetsplatsträffar och möten som inte är samlade i någon strategi eller annat dokument. Genom enkätfrågor till ett urval av medarbetare inom alla kommuner kan man undersöka till vilken grad de har introducerats till organisationens vision, kärnvärden och strategiska målområden. Man skulle kunna undersöka hur väl de har fått en introduktion i varumärkeskapandets mekanismer och vad det finns för vinster med den varumärkesorienterade organisationen. Frågorna kan också rikta sig till chefer där även deras attityder till visionens betydelse kan undersökas.

7. Källförteckning

Agevall, L. (2005). Välfärdens organisering och demokratin: en analys av New Public Management. Växjö: Växjö University Press.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9:5 501-517

Berglund, E. (2013) Perspektiv på platsmarknadsföring. Stockholm: KTH Royal institute of technology

Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). Varumärken i offentlig tjänst. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Esaiasson, P. (2004). Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad. Stockholm: Norstedts juridik.

Florida, R. (2005) *Cities and the creative class*. New York: Routledge

Fredriksson, M. (2008). Företags ansvar marknadens retorik: en analys av företags strategiska kommunikationsarbete. Göteborgs universitet, 2008. Göteborg.

Gromark, J., & Melin, F. (2010). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal Of Brand Management*, 18:5, 394-410

Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector, *Journal of Marketing Management*, 29:9-10, 1099-1123

Kohli, A. & B. Jaworski (1990) Market orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 54:2, 1-18

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Melin, F. (1997). Varumärket som strategiskt konkurrensmedel: om konsten att bygga upp starka varumärken. Diss. Lund : Univ.. Lund.

Montin, S. (2007). Moderna kommuner. (3. uppl.) Malmö: Liber.

Narver, J. & Slater, S. (1990) The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 54:4, 20-35

Rothstein, B. and Teorell, J. (2008), What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions. *Governance*, 21: 165–190

SCB (2013)

http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Befolkning/Befolkningens-sammansattning/Befolkningsstatistik/25788/25795/Helarsstatistik---Kommun-lan-och-riket/370301/ (hämtad 2014-05-23)

SCB (2014)

http://www.scb.se/sv_/Vara-tjanster/Insamling-och-undersokning/Medborgarundersokningen/ (hämtad 2014-05-19)

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

Urde, M. (1997). Märkesorientering: utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration. Diss. Lund : Univ.. Lund.

Waraanperä, U. (2013) Visionära verk? En kartläggning av svenska myndigheters visionsformuleringar. Scores Rapportserie 2013:4

Wæraas, A (2008) Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory* 2008 8: 205

Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. (2012) Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems, *International Public Management Journal*, 15:2, 186-206,

Østbye, H. (2004). *Metodbok för medievetenskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.