



**JMG – INSTITUTIONEN FÖR
JOURNALISTIK, MEDIER OCH
KOMMUNIKATION**

”DET HÄR ÄR INGEN SLOGAN”

En analys av svenska kommuners översättning av varumärke

Nellie Bäckman

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht 2018
Handledare:	Magnus Fredriksson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht 2018
Handledare:	Magnus Fredriksson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson
Sidantal:	56
Antal ord:	14 259
Nyckelord:	Strategisk kommunikation, varumärke, kommuner, offentlig sektor, översättning

-
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka hur de svenska kommunerna, enligt dem själva, har översatt konceptet varumärke.
- Teori:** Översättningsteori, varumärke, reputation management, regler för översättning (Røvik), diskursanalys inom social practice theory (van Leeuwen).
- Metod:** Kvalitativ dokumentanalys
- Material:** Studien baseras på 75 stycken styrdokument angående varumärkesarbete, insamlat från 64 svenska kommuner.
- Resultat:** Resultaten visar att kommunerna i mycket stor utsträckning har kopierat varumärkeskonceptet så som vi känner till det från litteraturen och näringslivet. Det kommunala varumärket består främst av åtta element: vision, kärnvärden, varumärkeslöfte, personlighet, grafisk profil, storytelling, sociala medier samt varumärkesanalys. Kommunerna visar på olika sätt hur den grafiska profilen är det element som man fäst mest betydelse vid. Vidare visar resultaten att det finns en konflikt mellan kraven på kommunen som politisk organisation och förväntningarna i att bygga samt upprätthålla ett framgångsrikt varumärke. Dessa hanteras främst på två olika sätt, antingen genom att marknadsföra kommunen som plats, eller mer vanligt förekommande, genom att inte prata om kommunen i termer av en politisk organisation. Genom att inte marknadsföra sig som politisk organisation slipper kommunerna hantera dessa konflikter men riskerar samtidigt att uppfattas som hycklare.

Stort tack...

... till min handledare Magnus Fredriksson för stort engagemang, intressanta diskussioner och värdefulla litteraturtips.

... till mina nära och kära, särskilt AnnGret, Lisa, O'Bryan, My och Irena som på olika sätt har stöttat mig med matlådor, tröst och peppande ord när dagarna har varit långa.

Executive summary

Today we live in a society where branding is considered essential for every organization. Branding is a rapidly growing trend and management tool that has gone from being a separate part in an organization's marketing division to an integrated part of the organization's overall image, business strategy and corporate culture. An organization is the brand itself – decisions on all levels should be made in accordance with the brand and employees are living brand ambassadors who breathe the organization's corporate values.

One of the most influential trends in the public sector world-wide, New Public Management, has in recent decades led to comprehensive reforms towards marketization of the public sector. In practice, this meant that public agencies were subject to competition by private contractors and imitated management concepts originally intended for the private sector. One of these imitated concepts, branding, was translated as way to manage and stand out in the overall competition among agencies, contractors and municipalities.

Knowing that the objectives and preconditions for the public versus private sector are fundamentally different, one may wonder how this concept has managed to be translated into a completely new context. To help fill the gap of missing studies concerning corporate branding in the public sector, this study analyses how the concept of branding as described in the literature has been translated into Swedish municipalities, according to the municipalities themselves. The report aims to answer the following research questions:

- What is a municipal brand according to the Swedish municipalities?
- What elements of a municipal brand can be identified and how do they relate to one another?
- What conflicts arise as a result of a corporate branding concept being translated into a public context – and how are those managed?

Previous studies on corporate branding in the public sector are relatively few, especially considering a Swedish context and Swedish municipalities. The existing research tends to have a rhetoric approach or be focused around fewer examples why the literature needs to be supplemented by studies coming from a translation perspective.

To help answer these questions a qualitative document analysis was carried out. The empirical data consists of policy documents and portfolios concerning the municipalities' branding strategies, reputation management and marketing plans. After an initial screening, a selection

based on the documents' relevance for this report resulted in 75 documents collected from 64 different municipalities.

The theoretical framework of this report includes *translation theory*, which defines how abstract management concepts are de-objectified into transformable ideas and then locally translated and interpreted by actors in a new context. In addition to translation, a set of four translation rules developed by Rovik have been useful in analysing the findings as outlined below. Also, to help with conducting an efficient and appropriate analyse, a set of predefined criteria was established with inspiration from van Leeuwen's guide to *Discourse as the Recontextualization of Social Practice*.

The main findings show firstly how the municipal brand to a large extent matches with the corporate brand concept as described in the literature. The main reason for building a strong municipal brand is the perceived and growing competition among municipalities to attract tourists, potential inhabitants and companies. With an increased focus on brand activities the municipalities hope to build a coherent and attractive brand that can survive future changes and challenges. Secondly, we find that the municipal brands consist of eight elements: vision statement, core values, slogan, personality, graphic guidelines, storytelling, social media, and brand analysis. The municipalities show in various ways how the graphical guidelines is the element with the greatest importance. Lastly, the findings show that there clearly are conflicts with implementing a corporate brand concept in a public context. Surprisingly, only a very few municipalities draw light on the tension, while the rest of them choose to not discuss the topic. The municipalities are handling the tension by drawing the attention from the municipality as a political organisation, either by emphasizing place branding, or more commonly by talking about the municipality in non-political terms. For example, by referring to citizens as "ambassadors" or "customers". The bottom line is an identified trend where Swedish municipalities implicitly tend to brand themselves as non-political.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
2. Bakgrund och teori	10
2.1 Strategisk kommunikation	10
2.1.1 Strategisk kommunikation i offentlig sektor.....	11
2.2 Varumärke	12
2.2.1 Varumärkesarbete i organisationer	14
2.2.2 Hur bygger man ett varumärke?.....	14
2.3 Skillnader mellan offentlig och privat sektor	15
2.3.1 Svenska kommuners kommunikation genom tiderna - en tillbakablick	16
2.3.2 New Public Management – varje kommun får en egen identitet.....	17
2.4 Översättningsteori.....	18
3. Syfte och frågeställningar.....	20
4. Metod och material.....	21
4.1 Val av metod.....	21
4.2 Material och urval.....	22
4.3 Analysmodell.....	24
4.4 Tillvägagångssätt	25
5. Resultat.....	28
5.1 Det kommunala varumärket i sin helhet.....	28
5.1.1 Motiv.....	28
5.1.2 Mål	29
5.1.3 Förväntningar	31
5.1.4 Tidsaspekt	31
5.1.5 Aktörer	32
5.2 Varumärkets element.....	33
5.2.1 Vision.....	35
5.2.2 Kärnvärden.....	36
5.2.3 Varumärkeslöfte.....	36
5.2.4 Personlighet.....	37
5.2.5 Grafisk profil.....	37
5.2.6 Storytelling.....	38
5.2.7 Sociala medier.....	39
5.2.8 Varumärkesanalys.....	40
5.3 Varumärket ger konflikter	41
6. Slutdiskussion.....	45

7. Vidare forskning.....	50
8. Referenser.....	51
9. Bilagor.....	55
Bilaga 1. Lista över styrdokument.....	55

1. Inledning

”Det handlar inte om att ta fram en slogan”, säger Eskilstuna kommun och menar att varumärkesarbete är något större som måste få ta tid och byggas inifrån.

Varumärke har kommit att bli en självklar del av svenska kommunernas verksamhet. Att skapa en enhetlig och attraktiv bild av kommunen som kan kommuniceras utåt för att bidra till en positiv image är enligt kommunerna själva ett viktigt arbete. En tuffare konkurrens mellan kommunerna i kampen om att behålla samt locka nya turister, invånare och företag är i många fall bakgrunden och motivationen till varumärkesarbetet (Cars, 2010:55).

Men varumärket som koncept är inte hämtat ur tomma intet eller uppfunnet av kommunerna själva. New Public Management har under de senaste decennierna varit en mycket stark trend inom offentlig sektor som lett till omfattande reformer samt implementering av managementkoncept hämtade från den privata sektorn. Ett av dessa koncept är varumärke och idén om att varje del inom förvaltningen är sin egen organisation (Brunsson & Sahlin, 2000). *”Vi måste berätta om oss och vi måste synas. Vi måste visa vad vi har att erbjuda - vi måste marknadsföra oss”,* säger Kungälv kommun (2010). *”Alla stora och seriösa företag värnar och vårdar sitt varumärke och det måste även vi göra”,* säger Kramfors kommun (n.d.).

Skillnaderna mellan ett företag och en kommun är dock fundamentala. Privat och offentlig sektor har vitt skilda förutsättningar både vad gäller juridiska och demokratiska aspekter (Fredriksson & Pallas, 2016a), för att inte tala om kommunen som politisk organisation vars uppgift är att erbjuda jämlik medborgarservice medan företagen drivs av marknadsintressen. Att implementera ett koncept som varumärke i en offentlig organisation som är så olik den kontext varumärket kommer ifrån har problematiserats och undersökts förut (se till exempel Fredriksson & Pallas, 2016b; Sataøen & Wæraas, 2013; Sataøen & Wæraas, 2016; Wæraas, 2008; Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Dock är studierna på varumärke inom offentlig sektor fortfarande få och behöver kompletteras (Sataøen & Wæraas, 2013; Wæraas & Sataøen, 2014) särskilt i en svensk kontext och på svenska kommuner. Det finns tidigare studier som tittat närmare på svenska myndigheters och kommuners varumärkeskommunikation men då främst ur ett retoriskt perspektiv. Vad som lyser med sin frånvaro är en idéanalys på översättningen av varumärkeskonceptet i svenska kommuner, en lucka som jag med den här studien vill börja fylla.

Varumärke är ett mångbottnat och komplext begrepp. I tidigare litteratur och praktiker har varumärket reducerats till en del av organisationers strategiska kommunikationsarbete, medan

modernare teorier idag talar om varumärket som ett allomfattande begrepp då det innefattar verksamhetens alla delar, som till exempel: produkter, distribution, kommunikation, innovation och människor. Det senare innebär således att organisation och varumärke blir samma sak (Fredriksson, 2008). Fredriksson är dock kritisk mot att integrera varumärket i ett allomfattande begrepp då det försvårar att *”särskilja vad ett företag gör och vad ett företag säger sig göra”* (Fredriksson 2008:48). Det är mot denna bakgrund som studien tar sitt avstamp. Studien kan inte besvara hur kommunerna de facto har översatt varumärkeskonceptet, men hur de säger sig ha översatt det.

2. Bakgrund och teori

2.1 Strategisk kommunikation

Kommunikation är ett stort begrepp som går att dela in i en mängd olika kategorier. Ibland delar vi in kommunikation beroende på vilken funktion den fyller, till exempel för att informera, påverka, eller underhålla. Strategisk kommunikation, eller planerad kommunikation som det också kallas, syftar på kommunikation som sker på mellannivå för att nå taktiska mål. I jämförelse med kommunikation som information, vilket kännetecknas av syftet att upplysa (Pettersson, 2011), så syftar den strategiska kommunikationen till att ändra attityder och framkalla ett önskat beteende (Falkheimer & Heide, 2011:86). Det handlar om riktade och planerade aktiviteter som i någon mening förväntas påverka en specifik grupp eller specifika frågor. Strategisk kommunikation handlar i en organisation om taktiska mål för att till exempel öka försäljningen eller ändra publikens beteende. Strategisk kommunikation ligger inte långt ifrån de klassiska teorierna om propaganda, som enligt Statens Medieråd definieras som *”mer eller mindre systematisk bedriven verksamhet som syftar till att med hjälp av språk, bilder eller andra symboler påverka människors åsikter, värderingar eller handlingar i en bestämd riktning”* (Statens Medieråd, 2016). Det går också att se likheter mellan strategisk kommunikation och teorier om masskommunikation vilka utgår från publiken som en relativ passiv grupp vars sätt att tänka, tycka och tro går att påverka (Shaw, 1979). Strategisk kommunikation handlar alltså om traditionell envägskommunikation bestående av planerade aktiviteter som förväntas kunna påverka publiken om sändaren använder sig av rätt metod (Falkheimer & Heide, 2011:86).

Strategisk kommunikation utgörs av många olika typer av aktiviteter och tillsammans bygger de på övertygelsen om kommunikationens avgörande roll i en organisations existens. Det finns en medvetenhet i strategiska kommunikationsstrategier som i många fall syftar till att skapa legitimitet och en grund för att organisationens långsiktiga mål ska kunna uppfyllas. Strategisk kommunikation går enligt Falkheimer och Heide (2011) att dela in i tre kategorier: public relations (PR), organisationskommunikation och marknadskommunikation. Den första kategorien, PR, har som syfte att upprätta goda relationer mellan ett företag och dess olika publik. PR-aktiviteter kan förklaras som å ena sidan ett styrverktyg vilket tjänar för den egna organisationens vinnings skull, å andra sidan som en mötesplats för omvärlden att ta del av samt påverka organisationers verksamhet. För att PR-aktiviteter ska vara lyckosamma för en organisation krävs det att talesmännen är proffsiga, samt att kommunikationen ska ske *med* och inte *till* publiken (Falkheimer & Heide, 2011). Organisationskommunikation, i grunden

med fokus på teorier om ledarskap, har under decenniernas gång utvecklats till att omfatta ett bredare område. Idag talar vi om organisationskommunikation som det område en utbildad kommunikatör sysslar med inom en organisation, dels ett fenomen som förekommer inom en organisation i form av kultur och mönster, samt organisationskommunikation som ett sätt att få grepp om och analysera en organisation och dess verksamhet (Falkheimer & Heide, 2011). Den tredje typen, marknadskommunikation, har sin grund i transaktionsperspektivet som innebär att kärnan är att varor och tjänster ska utbytas mot pengar. Idag har marknadskommunikation utvecklats mot ett ideal som även omfattar relationer. Kunden försvinner alltså inte i periferin när transaktionen är genomförd utan ses som en resurs när det kommer till att stärka och skapa nya relationer. Den här typen av aktivitet handlar om att skapa en god image och att lyckas tala *med* kunderna. Falkheimer och Heide menar att *”marknadskommunikationen idag till stor del handlar om att skapa och bevara ett högt varumärkesvärde”*. Med detta som utgångspunkt talar vi idag om en publik som gått från att vara passiv en passiv målgrupp till att betraktas som betydelsefulla aktörer i organisationers varumärkesarbete.

2.1.1 Strategisk kommunikation i offentlig sektor

I jämförelse med privat sektor, så är litteraturen om strategisk kommunikation i svensk offentlig sektor märkbart begränsad (Falkheimer, 2010). Det finns ett fåtal studier gjorda på enskilda kommuner och myndigheter, men ett ännu mer tunnsått material när det kommer till jämförande studier baserat på flertalet kommuner. Den litteratur som återkommer på strategisk kommunikation inom offentlig sektor handlar främst om varumärke (Dahlqvist & Melin, 2010; Gromark & Melin, 2013; Spjuth, 2006) och platsmarknadsföring (Falkheimer, 2010; Syssner, 2012).

Den vedertagna definitionen av strategisk kommunikation som planerade kommunikationsinsatser i hopp om att forma människors attityder och nå långsiktiga mål (Falkheimer & Heide, 2011) stämmer bra överens med motsvarande litteratur som utgår från offentlig sektor. Med definitioner som att *”arbeta medvetet, planerat och strukturerat för att uppfattas av omvärlden på ett önskat sätt”* (Spjuth, 2006:9) samt *”... med utgångspunkt från en genomtänkt strategi etablera, förstärka eller förändra bilder i människors medvetande”* (Dahlqvist & Melin, 2010:24) går det att dra slutsatsen att samma föreställningar och normer kring vad strategisk kommunikation är finns närvarande i litteratur om både privat samt offentlig sektor.

Återkommande i litteraturen om varumärke i offentlig sektor är fokuset på kommuner som platser, vilket utgör grunden i när kommunerna marknadsförs som varumärken.

Platsmarknadsföring har därför kommit att bli ett allt vanligare begrepp vilket Syssner definierar som *”ett långsiktigt strategiskt arbete som syftar till att förändra, förbättra eller förstärka bilden av en plats”* (Syssner, 2012:11). Centralt för teorier om platsmarknadsföring är att platsvarumärket (i det här fallet kommuner) bygger på omgivningens associationer av platsen.

2.2 Varumärke

”Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen kan särskilja varor som tillhandahålls i en näringsverksamhet från sådana som tillhandahålls i en annan” (SFS, 2010:1877).

Så definieras ett varumärke enligt varumärkeslagen (VmL). Denna definition hänvisar till varumärke i form av en produkt, då tonvikten ligger vid produktens eller förpackningens egenskaper. Genom att fokusera på produktens utseende och funktion ger det oss en möjlighet, ur bland annat juridisk synpunkt, att skilja på producenterna och deras produkter. Översätter vi varumärke till engelska får vi två olika begrepp, trademark och brand.

Trademark stämmer överens med VmL:s traditionella definition av varumärke som främst fokuserar på de ytliga aspekterna av en produkt. Brand, å andra sidan, är det begrepp som de flesta skulle översätta varumärke med idag (Dahlqvist & Melin, 2010:81). VmL:s definition av varumärke missar nämligen de associationer som är grunden till varumärket som vi numera ser det. Dahlqvist och Melin menar att det är dessa associationer som utgör en image och att det är *”denna mentala bild av vad ett kännetecken representerar som de facto är varumärket”* (Dahlqvist & Melin, 2010:81). Varumärken är inte längre endast trademarks utan ska betraktas som en inbjudan till att medverka och aktivt skapa mening. Den vedertagna uppfattningen om vad ett varumärke är präglas av identitetsskapande, konsekventa förväntningar, interaktion med intressenter och ständigt pågående processer (Kornberger, 2010).

Vi kan förstå vad ett varumärke är på flera olika sätt. Dahlqvist och Melin menar att ett varumärke kan betraktas som ett löfte med vilket det följer en rad förväntningar. Ur ett kundperspektiv ses varumärket som en garant för att kundens föreställningar om kvalitet

uppfylls. Det är därför viktigt att kvalitén är konsekvent, annars spricker kundens förväntningar och funktionen av varumärket som en kvalitetsstämpel. Varumärke som garanterar hänger ihop med kundens försök till riskreducering. Människor utsätts ständigt för val men genom att välja specifika varumärken hoppas vi kunna minimera risker av psykologisk samt ekonomisk karaktär. Inte minst spelar varumärket en viktig roll som identitetsbärare. De är symboler som grundar sig på omgivningens associationer av såväl emotionell som rationell karaktär (Dahlqvist & Melin, 2010).

”If 50 Cent mentions Gucci, you know it’s a global metaphor for success. When he talks about taking women back to the Holiday Inn, you know that’s a different kind of night than if he took a woman to the Four Seasons. He uses brands as metaphors to convey an idea very quickly” (Kornberger, 2010:43).

Det bör alltså finnas en utbredd generell uppfattning om ett varumärke för att det ska kunna betraktas som en symbol. Starka varumärken väcker samma typer hos associationer hos mottagarna, därför blir varumärket också en markör för en identitet eller livsstil.

Ibland är det lättare att ta till sig vad ett varumärke, eller ett *brand*, är genom att hänvisa till verbet *branding*. Kornberger menar att varumärke är mycket mer komplext än att förstås som ett fristående objekt, utan måste förstås i termer av att vara ett resultat av olika praktiker.

”The brand is the institutionalized yet contested space in which producing and consuming takes shape. As such, branding described a field rather than a single phenomenon or object. Instead of thinking of a brand as an object, we can also conceptualize it as the result of a set of practices” (Kornberger, 2010:48).

Som vi har förstått är varumärke en komplex och flerbottnad process. Det är inte heller en process där mening kan tillskrivas på förhand utan mening och identitet *skapas* genom processer och interaktion. Denna aspekt är viktig ur ett legitimitetsperspektiv vilket gör att varumärket spelar en avgörande roll för en organisations överlevnad.

”The old model of branding was centered around the idea of determining what a brand is unilaterally. This doesn’t work anymore: if you try to prescribe meaning, you lose all credibility and legitimacy in an instant. This way of thinking is far too rigid, inflexible and hegemonic” (Kornberger, 2010:26).

2.2.1 Varumärkesarbete i organisationer

Varumärke har alltmer kommit att handla om relationer snarare än produkter (Rehnberg, 2014; Falkheimer, 2010). Målet är att koka ner hela organisationen och allt vad den står för till en kärna som representerar organisationen i interaktion med andra aktörer och intressenter. Den här kärnan handlar om hur organisationens inre struktur blir en viktig symbol gentemot omvärlden. Man utgår framförallt från fyra element: strategisk vision, organisationskultur, den image som intressenterna reproducerar av organisationen, samt organisationens egen identitet baserat på hur de uppfattar sig själva. Vi kan förstå det här perspektivet som bland annat grunden till en organisations PR-aktiviteter (Kornberger, 2010).

Varumärke används i organisationer som ett av managementverktygen. *Brand reputation* anses i många fall som mer avgörande för organisationen än till exempel hög avkastning (Rehnberg, 2014). Med hjälp av rätt metod menar man att ett starkt varumärkesvärde bland annat stärker ekonomin, ger kontroll över marknaden i form av att hålla tillbaka konkurrenter eller bryta sig in på nya marknader, attrahera talanger och stärka förtroendet hos investerare. Föreställningen om att det skulle finns just en *rätt metod* är ett av kännetecknen för managerialism som framhåller att specifika managementkoncept kan appliceras på vilken organisation som helst för att förbättra verksamheten (Kornberger, 2010).

2.2.2 Hur bygger man ett varumärke?

Den strategiska varumärkesplattformen är en modell av Melin bestående av sex byggstenar för ett framgångsrikt varumärke. Han menar att produktattribut, märkesidentitet, kärnvärde, positionering, marknadskommunikation och intern märkeslojalitet på olika sätt är viktiga bitar för att bygga och vårda ett varumärke (Melin, 1999).

- *Produktattribut*: utformning och design i form av till exempel logotyp och färgsättning med syfte att etablera en produktidentitet som skiljer sig från konkurrenterna.
- *Märkesidentitet*: syftar på relationen mellan varumärket och konsumenterna. Man vill kunna erbjuda emotionellt mervärde genom att visa sin personlighet och särart.
- *Kärnvärde*: med fördel unika värderingar och prioriteringar som ska lägga grunden för all verksamhet och kommunikation kring varumärket
- *Positionering*: genom positionering både internt i organisationen samt externt mot konsumenterna så framstår organisationen som samstämmig och kan på så sätt differentiera sig mot konkurrenterna.
- *Marknadskommunikation*: handlar om att varumärket bör vara enhetlighet för att underlätta kommunikationen kring varumärkesbyggandet.

- *Intern märkeslojalitet*: för att ett varumärke ska överleva krävs det att varumärket genomsyrar hela organisationen och att det råder samstämmighet i hur det ska utvecklas.

2.3 Skillnader mellan offentlig och privat sektor

Det är i den privata sektorn som teorier om strategisk kommunikation och varumärke har sitt ursprung. Det är därför inte speciellt förvånande att en majoritet av den litteratur och de studier som finns på dessa områden utgår från just den privata sektorn. Som vi har konstaterat tidigare finns det en lucka i motsvarande litteratur på offentlig sektor, men att den litteratur som finns hittills till stor del stämmer överens med den traditionella litteraturen på strategisk kommunikation och varumärke. Med detta i åtanke går det att ifrågasätta i vilken grad de modeller och koncept från privat sektor går att applicera i offentlig sektor. De korrekta termerna heter att teorierna har *dekonceptualiserats* från en kommersiellt driven organisation och därefter *kontextualiserats* i en organisation utan vinstintresse (Wæraas & Sataøen, 2014). Det finns tidigare litteratur som tar upp och problematiserar just det här eventuella glappet genom att peka på de fundamentala skillnaderna mellan privat och offentlig sektor.

Fredriksson och Pallas (2016a) tar och upp problematiserar de tre grundstenar som är kärnan i offentlig verksamhet, aspekter som den privata sektorn inte behöver anpassa sig efter. Första punkten handlar om den politiska naturen vilken präglar den offentliga sektorn och resulterar i begränsad frihet när det kommer till att utforma verksamheten. Detta leder till att förvaltningen ägnar stor del av sina resurser på att hantera problem snarare än att fokusera på att maximera nytta och dra fördel av rådande omständigheter. Det leder också till svårigheter att upprätthålla ett högt anseende bland allmänheten då politiken stundtals innebär impopulära beslut (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Nummer två handlar om att i den offentliga sektorn så måste man beakta de olika krav som ställs på verksamheten, till exempel krav på effektivitet, demokrati samt säkerställa att lagar och regler följs. Detta kan i flera fall kan leda till konflikter mellan olika områden och professioner. Tredje punkten handlar om kravet på transparent inom den offentliga sektorn, en vital grundsten som underbyggs av dels moraliska som juridiska principer (Fredriksson & Pallas, 2016a).

Till skillnad från privat sektor så stöter offentlig sektor i högre utsträckning på utmaningar med att vara konsekventa, karismatiska och unika (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Detta beror just på att den offentliga sektorn måste balansera å ena sidan krav på legitimitet och ett jämlikt serviceutbud, å andra sidan kraven på att vara unik och differentiera sig gentemot

konkurrenter. ”Organizations compete on the basis of their ability to express their uniqueness and specialness” (Wæraas & Sataøen, 2013:445). Kärnan i ett starkt varumärke är kapaciteten att vara unik och särskilja sig gentemot andra varumärken (Balmer, 2001:281). Organisationer som inte lyckas differentiera sig hamnar i en så kallad *conformity trap* vilken kännetecknas av *the uniqueness paradox*. Denna paradox innebär att trots organisationers arbete med att differentiera sig så tenderar de ändå att hamna i en kategori av organisationer som alla använder sig av samma värderingar (Wæraas & Sataøen, 2013:445). Den offentliga sektorn får alltså i större utsträckning än privat sektor svårt att implementera varumärkeskonceptet på grund av de inte har någon utpräglad identitet samt saknar emotionell anknytning till publiken.

2.3.1 Svenska kommuners kommunikation genom tiderna - en tillbakablick

På 40-talet förväntades det inte av medborgarna i allmänhet att engagera sig eller medverka i styret av de kommunala frågorna (Montin & Granberg, 2013). Detta ideal präglade mer eller mindre det svenska samhället fram till 70-talet när medborgarinflytande kom upp på agendan. Mer och mer talade man i termer av demokrati att servicen skulle stämma överens om medborgarnas behov och önsknings. Uttryck som ”*vidgad medverkan*” och ”*lokalt inflytande*” blev begrepp som fångades upp i Statens Offentliga Utredningar och visar på ett skifte i medborgarnas roll.

Under 80- och 90-talet utvidgades det hittills något begränsade inflytandet till att även inkludera det politiska utflödet i form ökad valfrihet. Det introducerades koncept som till exempel *kundvalsmodellen* vilket gjorde att medborgarnas önsknings hamnade alltmer i centrum. Medborgarnas roll i det offentliga samtalet förvandlades från *brukare* till *kund* (Montin & Granberg, 2013). Under 00-talet lyftes rollen som kund till nästa nivå för att omfatta en mer integrerad medborgarroll där inte bara val utan också samråd och dialog blev ledord som skulle visa vägen för relationen mellan kommun och medborgare.

Ett viktigt tillägg är den parallella utvecklingen inom PR-branschen vilken växer explosionsartat under slutet av 90-talet (Larsson, 2005). PR-konsulter är inte längre endast självklara inom näringslivet utan även inom politiskt styrda organisationer tar man in konsulter för att kunna formulera budskapen så att de tas emot på rätt sätt. Den nya konsultverksamheten inom offentlig sektor kan delas in i tre huvudkategorier, lobbying, opinionsbildning samt direkt påverkan som genom annonsering. Man pratar alltså om ett deltagande och påverkanstrategier i politiken som har gått från institutionaliserat till icke-institutionaliserat deltagande (Larsson, 2005).

Värden som ansvar, insyn och dialog har under de senaste decennierna förändrat medborgarrollen och kommunens verksamhet. Medborgardialogen utvecklades till att riktas mot specifika intresse eller åldersgrupper och handlade om verksamheten nära medborgarna, som till exempel äldrevård, skolor och kommunens budget. Längre fungerade just beteckningen ”medborgardialog” som namnet på kommuners kommunikation till medborgarna (Montin & Granberg, 2013). Att kommunicera med medborgarna är idag ett givitt inslag för att kunna styrka legitimiteten och förankringen av politikens utflöde (Wæraas, 2013).

2.3.2 New Public Management – varje kommun får en egen identitet

New Public Management (NPM) hade ett stort genomslag i slutet av 1900-talet och blev en av de hetaste internationella trenderna inom offentlig förvaltning genom tiderna (Hood, 1991). Detta doktrinskifte syftade till att ta efter normer, praktiker och organiseringsmodeller från den privata sektorn och implementera i den offentliga sektorn (Williams, Rayner & Allinson 2012). NPM har förklarats som ett möte mellan *new institutional economics*, som efter andra världskriget kom att präglas av bland annat principal-agent teori och kundval, samt *managerialism*, som bygger på idéer om ett professionellt hands-on ledarskap där olika mått på effektivitet och formandet av organisationskulturer stod i centrum (Hood, 1991).

Det var i slutet av 70-talet som idéerna om NPM fick fäste i det svenska samhället på riktigt. Sedan dess har vi sett reformer inom den offentliga sektorn under slutet av 80-talet/början av 90-talet samt efter regeringsskiftet 2006 (Ibsen, Larsen, Madsen & Due, 2011:2304). Detta har i Sverige lett till resultat som bland annat privatisering och fria val inom välfärden samt arbetet mot en mindre byråkratisk förvaltning (Ibsen et al., 2011:2304). Detta innebar att medborgare helt plötsligt blev konsumenter i en offentlig verksamhet som präglades av effektivisering, standardiseringar och ett mer hands-on ledarskap inspirerat av managementpraktiker inom den privata sektorn. Ett av de mest typiska kännetecknen för NPM är idén om att den offentliga verksamheten bör konkurrensutsättas. Det bygger på övertygelsen om konkurrens som den bästa metoden för att uppnå en kombination av låga kostnader och god kvalitet. I praktiken innebar detta offentlig upphandling med anbud och tidsbegränsade kontrakt mellan leverantör och upphandlaren (den offentliga förvaltningen) (Hood, 1991).

Med New Public Management föddes en trend där den offentliga verksamheten skulle gå mot att betraktas som egna organisationer (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). Leverantörerna av serviceutbudet behövde ett ledarskap och en organisationskultur som var unik för den *egna*

organisationen. För att få status som organisation bör verksamheten präglas av en egen identitet, vara autonom och betraktas ha karaktäristiska egenskaper. De reformer som genomfördes inom NPM syftade till att inom offentlig sektor nå dessa ideal genom att skapa och förstärka identiteter (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000). Policydokument och rapporter blev allteftersom vardag i den offentliga verksamheten med mål att understryka organisationens särart i jämförelse med konkurrenterna. Skolor, sjukhus och kommuner, för att nämna några, lade resurser på bland annat logotyper, slogans, och profiler för att locka kunder och stå sig i den alltmer hårdnande konkurrensen.

2.4 Översättningsteori

Idéer uppstår inte ur ett vakuum utan rör sig aktivt mellan olika miljöer och implementeras i en miljö av redan existerande normer och traditioner (Sahlin & Wedlin, 2008). *Translation theory* (fortsatt översättning), är ett begrepp som härstammar ur aktör-nätverks-teori och syftar på den process när abstrakta idéer, koncept och modeller appliceras på en viss typ av organisation som lokalt tolkar och kontextualiserar dessa modeller (Waldorff, 2013:220). Översättning handlar alltså om ideal som färdats från en typ av organisation för att sedan implementeras i en annan. Utgår man från översättningsperspektivet så intresserar man sig för vad som händer i den nya organisationen och på vilket sätt organisationen tolkar och översätter dessa ideal till sin verksamhet. Processen sker i att praktiker de-objektifieras till transformerbara idéer för att sedan aktivt tolkas och översätts till en ny kontext (Røvik, 2011). Aktörerna i en översättningsprocess är av stort intresse då översättningen ofta sker i flera steg och genom upprepade tolkningar.

“What is being transferred from one setting to another is not an idea or a practice as such, but rather accounts and materializations of a certain idea or practice. Such accounts undergo translation as they spread, resulting in local versions of models and ideas in different local contexts (Czarniawska and Joerges 1996). Both those seeking to be imitated and those imitating translate ideas and practices to fit their own wishes and the specific circumstances in which they operate” (Sahlin & Wedlin, 2008).

Ett typiskt exempel på översättning är de management-koncept som implementerades i offentlig sektor i och med New Public Management (Sahlin & Wedlin, 2008). Därför utgör översättningsteorierna en bra teoretisk utgångspunkt för analysen av den här studiens resultat.

Översättning sker på olika sätt, det kan handla om att översätta hela eller utvalda delar av ett koncept. Røvik presenterar fyra olika strategier för översättning av management-koncept inom organisationer: *copying*, *addition*, *omission*, och *alteration*. Dessa strategier är inte regler för hur översättningen ska ses ut, utan används istället för att se vilka regler som har följts (Wæraas & Sataøen, 2014). Copying (fortsatt kopiering) innebär att ett koncept översätts med få eller inga ändringar från originalet. Detta sker ofta när man vill efterlikna ett ideal eller misslyckas med att skapa en lokal variant av originalet. Addition innebär att man lägger till eller utvecklar delar av ett koncept för att göra det mer konkret och lämpligare att applicera i den nya miljön. Omission är motsatsen till addition och innebär att man helt enkelt utesluter eller tonas ner vissa delar av ett koncept för att det bättre ska passa in i organisationen. Sista varianten, alteration, är motsatsen till kopiering och innebär en total omvandling av konceptet. Det innebär en ökad frihet och utrymme i översättningsprocessen vilket gör att slutresultatet liknar mer en lokal företeelse (Wæraas & Sataøen, 2014).

3. Syfte och frågeställningar

Idag ingår varumärkesarbete som en självklar del i kommunernas arbete och det råder en utbredd uppfattning om att ett starkt varumärke är nödvändigt för kommunens överlevnad. Trots detta finns det få studier gjorda på kommuners varumärkesarbete, i synnerhet utifrån ett översättningsperspektiv. *Syftet med den här studien är därför att undersöka hur de svenska kommunerna, enligt dem själva, har översatt konceptet varumärke.*

Studien har för avsikt att besvara följande frågeställningar:

- Vad är ett varumärke i de svenska kommunerna?
- Vilka olika element består det kommunala varumärket av och hur förhåller de sig till varandra?
- Vilka konflikter ger varumärket i kommunerna givet att de är offentliga organisationer - och hur hanteras dessa?

4. Metod och material

4.1 Val av metod

Jag valde att använda mig av kvalitativ metod då studien syftar till att få en djupare förståelse för hur varumärke översatts till kommunerna. Målet var att bryta ner vad det kommunala varumärket består av, hur kommunerna motiverar varumärket som koncept samt hur konflikter behandlas givet kommunernas politiska karaktär. För att få svar på dessa frågor är kvalitativ dokumentanalys, eller kvalitativ textanalys som det också kallas, den bästa metoden inom ramen för detta arbetet. Kvalitativ dokumentanalys är en metod som är att föredra när studiens syfte är att kritiskt granska materialet för att göra en djupare analys av själva innehållet och dess betydelse (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns, & Wängnerud, 2017). Kvalitativ dokumentanalys erbjuder också en idéanalys och en närläsning av materialet (Larsson & Ekström, 2010) vilket är nödvändigt för att kunna besvara frågeställningarna. Med hjälp av den här metoden får vi inte bara reda på vad texterna säger eller inte säger, utan det erbjuder en möjlighet att dyka ner på ord-nivå, analysera ordval och betydelser, se mönster och hierarkier, för att sedan ta sig upp till ytan och knyta ihop säcken. Till skillnad från andra kvalitativa metoder så står sig dokumentanalysen bra i diskussionen om reflexivitet eftersom den enskilde forskarens närvaro inte påverkar datan (Bowen, 2009). Med andra ord så är datan i dokumentanalys stabil och passar bra när en forskare rör sig mellan större mängder data och upprepade gånger behöver gå tillbaka till sin ursprungsdata för att få bekräftat eventuella mönster.

Alternativa metoder skulle kunna ha varit observationer av, eller, intervjuer med anställda på kommunen som på olika sätt varit involverade i kommunens varumärkesarbete. Intervjuer hade kunnat ge värdefull information om hur kommunens anställda ser på dels varumärke som koncept men också i relation till den egna kommunen. Man hade på så sätt kunnat komma lite närmare själva verksamheten och förstå hur varumärket används på gräsrotsnivå. Dock hade det lett till att studien fått ett annat fokus. Då denna studie syftar till att undersöka översättningsprocessen så är dokumentanalysen bättre då den erbjuder en metod som fokuserar på output. Dokumentanalysen hjälper oss analysera översättningsprocessen istället för människors attityder till den, något som utan tvekan har betydelse men passar bättre att undersöka i en annan studie. En annan metod för att besvara frågeställningarna hade kunnat vara observationer. På så sätt hade man kunnat komma närmre översättningsprocessen och få en helhetsbild av hur de kommunala varumärkena ter sig, från idé till implementering. Givet studiens relativt begränsade tidsram är det dock osäkert vilka resultat jag kunnat få fram.

Tidsramen hade ställt krav på att valet av tidpunkt för observationen varit rätt, för att garantera mig värdefulla data. Problemet med att välja ut speciella och på förhand givna situationer är att de är just speciella och inte vardagliga (Simonsson, Hjorth, Sandberg, & Thelander, 1998). Studiens begränsade tidsram innebär dessutom att varken intervjuer eller observationer hade varit genomförbara på mer än en eller ett fåtal kommuner. Då mitt mål var att kunna uttala mig om strukturer och mönster i hur översättningen gått till i svenska kommuner var därför urvalet en viktig fråga. Jag behövde data från flertalet kommuner, så tack vare sin tidseffektivitet var dokumentanalysen att föredra även ur denna aspekt (Bowen, 2009).

Till min hjälp i analysen så formulerade jag frågor för att lättare kunna orientera mig och skapa struktur i materialet. De uppställda frågorna var av öppen karaktär och syftar till att undersöka vad som utgör de kommunala varumärkena. Dessa frågor kom till under själva forskningsprocessen som ett svar på materialets innehåll. Det fanns alltså ingen uppställd hypotes eller färdig analysmodell från start utan jag tog mig an materialet förutsättningslöst med hopp om att kunna identifiera mönster allteftersom. Att inte ha någon förlaga utan istället testa sig fram och dra slutsatser under processens gång är vad kvalitativ dokumentanalys till stor del handlar om (Larsson & Ekström, 2010).

4.2 Material och urval

Studiens material består av 75 stycken styrdokument insamlade från 64 svenska kommuner. Urvalet baserades på en samling av över 1 600 styrdokument (varav ca 900 dokument relaterade till kommunernas kommunikationsarbete) som samlats in under våren 2016 av JMG-institutionen på Göteborgs Universitet med syfte att undersöka kommunernas strategiska kommunikation. Kommunerna blev tillfrågade att skicka de dokument som styr kommunikationsarbetet och av Sveriges 290 kommuner så var det 278 som skickade in sina dokument relaterat till kommunikationsarbetet. Av resultatet att döma så skiljer sig typerna av dokument samt deras omfattning kraftigt åt mellan kommunerna. Samlingen består av en blandning av kommunikationspolicys, marknadsplaner, grafiska manualer, riktlinjer för kommunikationsarbetet, riktlinjer för sociala medier, etc.

Med studiens tidsram i åtanke var det nödvändigt att göra ett urval av det insamlade materialet. Så första steget i urvalsprocessen var att bestämma vilka typer av dokument som skulle ingå i studien. Detta gjordes genom att gå igenom hela samlingen och först bedöma relevansen genom titlarna på dokumenten. De titlar jag bedömde som relevanta var

”varumärkesplattform” eller snarlika varianter som till exempel ”varumärkeshandbok” och ”brand book”. Under urvalets gång upptäckte jag också dokument med namn som ”marknadsplan” eller ”marknadsföringsstrategi”. Dokument vars titel inkluderade ”marknad” i någon form förekom dock mycket sällan om samma kommun redan hade dokument vars titlar inkluderade ”varumärke” (endast i Gävle och Sundsvall). Min hypotes blev att marknadsdokumenten med största sannolikhet ersatte varumärkesdokumenten i dessa kommuner, vilket också visade sig stämma överens när jag sedan tittade närmre på innehållet i dokumenten. Vad som däremot skiljde dokumenten med varumärkesorienterat namn åt från de med marknadsorienterat namn var främst att de sistnämnde hade ett större fokus på budget, marknadsstrategier och aktiviteter i marknadsföringssyfte. Min bedömning var att båda kategorierna var relevanta för studien, så det fortsatta urvalet baserades på dessa två typer av dokument, varumärkesplattform och marknadsplaner (inklusive titelvariationer), av den enkla anledningen att jag litade på att dokumentens namn skulle spegla innehållet. Detta bidrog till att jag valde bort och inte läste alla andra typer av dokument med titlar som till exempel ”Kommunikationsplan vid kris” och ”Riktlinjer för hantering av e-post”. Detta val kan ha lett till att jag missat värdefullt innehåll som kanske inte fått status som eget dokument utan istället ingått i ett större dokument, till exempel ”Kommunikationspolicy”. Jag fann dock efter att ha kontrolläst ett fåtal sådana dokument att så var sällan fallet, varför jag stod fast vid mitt ursprungliga urval. Det slutliga urvalet bestod alltså av 75 dokument hämtade från 64 kommuner, 56 dokument med varumärkesorienterad titel och motsvarande 19 dokument för de marknadsorienterade (se bilaga 1).

En del av dokumenten i mitt urval visade sig ha ett väldigt tunt innehåll, i vissa fall endast några rader, medan andra bestod av tiotals sidor. Vissa dokument visade sig också vara varumärkesanalyser gjorda av konsultfirmor. Oavsett dokumentens omfattning eller författare så gjorde jag valet att ta med samtliga dokument då kommunerna själva genom att ha skickat in dessa bekräftat att det är dokument som styr deras kommunikationsarbete.

Materialets styrkor är framförallt representationen av kommuner. Urvalet baseras på ett relativt stort antal dokument där både stora och små kommuner från södra till norra Sverige finns representerat. Detta i kombination med att resultaten varit samstämmiga med få avvikelser gör det enklare att säga något om studiens generaliserbarhet. Givet representationen ökar sannolikheten att övriga svenska kommuner som inte var med i studien skulle ha uppvisat samma eller liknande resultat.

Materialets svagheter är framförallt den tunnhet i form av innehåll som finns hos flertalet dokument. I flera fall är det några av analysmodellens frågor som inte besvaras. De resultaten har tagits med oavsett, och övriga frågor har fått fyllas i av andra kommuner med mer innehållsrika dokument. Att innehållet är tunt och innehållslöst säger dock eventuellt något om kommunernas varumärkesarbete, vilket i sin tur kan vara intressanta resultat. Materialet har också en begränsning i att många kommuner publicerar ytterligare information om deras varumärkesarbete på sina hemsidor. Detta material har inte samlats in givet studiens tidsram, men värt att notera är att det eventuellt hade kunnat bidra till fylligare resultat.

Under analysens gång upptäcktes att sociala medier ingick som en del i kommunernas varumärkesarbete. Detta tas upp av kommunerna i sina varumärkesplattformar och marknadsplaner, vilka ingick i studiens material. Analysen gav dock insikt i att det fanns dokument som hade kunnat bidra till en djupare förståelse för vilken roll kommunerna säger att just sociala medier spelar i deras varumärkesarbete. Dessa dokument innehöll främst riktlinjer och policys för kommunernas sociala medier. Givet studiens tidsram är det sannolikt att en djupare analys av de sociala medierna inte hade varit möjligt, men det är ändå viktigt att belysa att dessa dokument hade kunnat bidra med ytterligare insikt i denna del av kommunernas varumärke. Att tittare vidare på kommunernas dokument och policys för sociala medier kan därför vara ett rimligt förslag för vidare forskning inom området.

4.3 Analysmodell

För att kunna besvara frågeställningarna krävdes upprepade läsningar av materialet samtidigt som jag gjorde anteckningar under processens gång. Jag noterade vad som enligt kommunerna var grundstenarna i deras varumärke och kunde på så sätt se likheter och skillnader mellan kommunernas positioneringar. Till min hjälp ställde jag upp en analysmodell i form av stödfrågor. Dessa frågor formulerades med inspiration hämtat från van Leeuwen som menar att diskurser (texter) är rekontextualiseringar av sociala praktiker (van Leeuwen, 2008). Med andra ord så menade Leeuwen att analysera texter utifrån *social practice theory* så kan vi förstå miljön i vilka de har uppstått. Till sin hjälp ställde Leeuwen upp en rad kriterier som han menar bör fungera som en utgångspunkt i textanalys av sociala praktiker, men att vissa justeringar kan behöva göras beroende på textens karaktär (van Leeuwen, 2008). Jag tog fasta på de kriterier som var aktuella att applicera på den här studien givet frågeställningen, och resultatet blev följande analysmodell bestående av 6 teman:

- Vilket/vilka **motiv** menar kommunerna ligger bakom varumärket?
- Vad är bakgrunden till varumärket? Vad menar kommunen är drivkraften och poängen med att jobba med sitt varumärke? Varför är ett starkt varumärke bra?
- Vad är kommunernas **mål** med varumärket?
- Vad är de kommunerna vill uppnå? Vilka resultat strävar de efter i arbetet med sitt varumärke?
- Vilka **förväntningar** finns på varumärket i sin helhet respektive på varumärkets element?
- Vad förväntas varumärket och dess olika element bidra med?
- Vilken roll menar kommunerna att **tiden** har i relation till varumärket?
- Är varumärke en lång eller kortvarig process? Finns det någon början och slut?
- Vilka **aktörer** spelar en betydande roll i varumärkesarbetet?
- Förutom kommunen som förvaltning, vilka intressenter och aktörer har eller förväntas ha en roll i varumärkesarbetet?
- Vilka **konflikter** upplever kommunerna med varumärkesarbetet?
- Kan varumärkesarbetet misslyckas? Upplever kommunerna att det finns potentiella konflikter med varumärket som koncept?

4.4 Tillvägagångssätt

För att kunna skapa struktur och lättare se mönster i materialet valde jag i min analys att använda mig av meningskoncentrering. Det är en metod som går ut på att ta längre stycken, identifiera essensen av innehållet, för att sedan formulera koncentrerade uttalanden. Detta hjälper forskaren att på ett effektivt sätt kunna bryta ur likheter och skillnader i texternas innehåll (Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2014).

Nedan följer ett exempel på hur jag jobbat med meningskoncentrering i min analys:

”En stads själ och framtid består och definieras av dess invånare. Staden som organisation är inget självändamål, utan har sin legitimitet i att den bistår sina invånare och ger dem möjligheter till ett bra, värdigt och meningsfullt liv. Inom stadens organisation är detta ständigt närvarande; på vilket sätt kan vi vara ett bollplank och en möjliggörare för människor i staden som siktar mot att uppfylla sina viljor och idéer? En central del i att bygga vårt varumärke blir därför att med verkliga berättelser bevisa vårt löfte – att i Helsingborg är [fanimej] allt möjligt. En viktig motor i detta arbete är vår storytelling, där vi

låter människor i staden berätta om sina viljor och hur de blev till verklighet i Helsingborg. Genom att använda oss av vittnesmål där våra målgrupper själva intygar vårt löfte – att i Helsingborg är det möjligt för dem att gå från vilja till handling – kommunicerar vi på ett trovärdigt sätt att vi lever upp till det vi lovar. Våra målgrupper behöver inte lita på oss, de kan lita på varandra. Över tid och med hjälp av våra potentiella 135 000 varumärkesambassadörer i Helsingborg och 10 000 varumärkesambassadörer inom vår egen organisation fyller vi storytellingens med en massa spännande innehåll. På samma sätt inkluderar vi även besökare och näringsliv” (Helsingborgs kommun).

Ur detta stycke formulerade jag tre punkter som jag anser fångar de centrala i stycket:

- Varumärket byggs av och för invånarna, det är så varumärket legitimeras.
- Storytelling bygger på interaktion och kommunikation mellan invånarna, samt är en viktig del av varumärkesstrategin.
- Kommunen betraktar invånarna som ambassadörer.

För att metoden med meningskoncentrering ska vara effektivt ska punkterna vara korta och innehållsrika. Att jobba med ett stort material blir övermäktigt utan att sortera och rangordna vad som är viktigt. När en text är bearbetad och korta kommentarer är formulerade betyder inte det nödvändigtvis att jag varit färdig och gått vidare. Upprepade gånger har jag gått tillbaka till dokumenten för att bekräfta mina iakttagelser och med fräscha ögon undersöka detaljer som eventuellt missats under första närläsningen.

Meningskoncentrering genomförs också med fördel tillsammans med frågor baserat på undersökningens specifika syfte (Kvale, 1997). Genom att ställa frågor till det som forskaren identifierat som innehållets kärna får vi en effektiv metod som hjälper oss få fram det väsentliga för studien. Därför blev meningskoncentrering i kombination med analysmodellens stödfrågor mycket användbara för min analys.

Till min hjälp under analysarbetet skapade jag en tabell för att organisera den mängd av utdrag, citat, mina egna kommentarer och övrig information. Detta blev ett levande dokument som jag uppdaterade varje gång jag läste ett nytt dokument, antingen för att bekräfta iakttagna mönster, eller för att anteckna avvikelser. Denna tabell analyserades sedan i samband med

stödfrågorna i min analysmodell. På så vis kunde jag lättare skapa en struktur och se samband mellan all den information jag samlat på mig. Denna tabell låg sedan till grund för framskrivningen av resultatet.

Svaren på frågeställningarna visualiserades slutligen med hjälp av en annan tabell, se Figur 2 som presenteras i slutet av resultatkapitlet. Här ställdes analysens stödfrågor på ena axeln, och det som identifierats som det kommunala varumärkets element på den andra axeln. Detta hjälper oss att se vad de enskilda komponenterna bidrar med till varumärket som helhet, men också var de skiljer sig och vilka spänningar som uppstår däremellan.

5. Resultat

Följande del beskriver de resultat som framkommit under analysen. I stora drag kommer de presenteras i samma ordning som frågeställningarna, först pratar vi om det kommunala varumärket i sin helhet, sedan vilka olika element varumärket består av och hur de förhåller sig varandra, och sist presenteras kommunernas egna problematiseringar kring varumärket.

5.1 Det kommunala varumärket i sin helhet

5.1.1 Motiv

Det absolut främsta motivet för att jobba med sitt varumärke är den upplevda konkurrensen mellan kommunerna. Kommunerna beskriver konkurrensen som allt starkare och att sätta kommunen på karten får en allt större betydelse. Det kommunerna konkurrerar om är främst invånare, företag och turister, och därför blir att stärka kommunens attraktionskraft en viktig del i kommunens verksamhet. Det finns en övertygelse bland kommunerna att ett starkt varumärke på något sätt är lösningen på konkurrensproblemet. Kommunerna menar också att en bidragande faktor till att konkurrensen hårdnar är det växande samarbetet mellan kommungränserna som riskerar att resultera i att deras identiteter flyter samman.

Kommunerna uttalar sig om samarbetet över kommungränserna men också globaliseringen i stort som en stor utmaning för den enskilde kommunens profilering, något som också blir en drivkraft för att åstadkomma ett framgångsrikt varumärkesarbete.

”Men det är lika relevant för en kommun eftersom många kommuner konkurrerar om sin plats och attraktion, om synlighet i media, smarta budskap och om inflyttare” (Flens kommun, 2015).

”Länder, regioner och städer konkurrerar i allt högre grad med varandra om investeringar, invånare och besökare. Därmed blir platsens attraktionskraft och anseende viktiga framgångsfaktorer” (Gnesta kommun, 2011).

”Utvecklingen går mot ökat regionalt självstyre och ökat samarbete kommunerna emellan. Likafullt, och kanske just därför, är det viktigt att varje kommun betonar sin speciella karaktär och sin identitet, såväl externt som internt” (Falköpings kommun, n.d.).

Det råder ingen tvekan bland kommunerna om konkurrens som det starkaste motivet till att driva varumärkesarbete. Men en annan viktig drivkraft är kommunens rykte bland de egna

invånarna. Majoriteten av kommunerna återkommer till vikten av att bygga varumärket inifrån och vilken stor del de anställda inom kommunen samt invånarna spelar i detta arbete. Motivet handlar alltså om att stärka vi-känslan och skapa en stolthet, vilket i någon mening är avgörande för kommunens rykte. Skellefteå uttrycker det såhär:

”Kanske är det friheten att kunna välja och vraka som ibland gör att vi glömmer bort varför Skellefteå är bra. Eller itutade osanningar som över tid blivit konstruerade sanningar. För lika världs bäst som vi är på att tycka om saker, lika ofta pratar vi skit om var vi kommer ifrån” (Skellefteå kommun, n.d.).

5.1.2 Mål

Kommunerna diskuterar i sina styrdokument målen för varumärkesstrategierna, och vid en jämförelse mellan kommunerna så framgår det är målen är väldigt lika, om inte identiska. Det kommunerna lägger störst vikt vid i sina målformuleringar är ökad attraktionskraft och konkurrenskraftighet. De hoppas att varumärkesarbetet ska resultera i att kommunerna lyckas locka fler människor och företag till sin kommun. Fler människor syftar i det här fallet på ökad inflyttning samt fler turister som stärker den ekonomiska tillväxten. Även företag som väljer att etablera sig och/eller expandera sin verksamhet i kommunen är enligt kommunen själva viktiga spelpjäser för att få ekonomin i rullning. Att företagen etablerar sig i kommunen innebär ytterligare ett led av tillväxt, nya arbetstillfällen leder då naturligt till konkurrenskraft på arbetsmarknaden och förhoppningsvis ökad inflyttning. Dessa mål handlar först och främst om tillväxt vilket gör att fokus hamnar mycket på externa aktörer. Och de externa aktörerna i det här fallet blir turister, de potentiella inflyttarna och potentiella investerarna. Ett annat mål som tas upp som har både internt och externt fokus är legitimitet. Att vara en kommun att räkna med handlar enligt kommunerna mycket om att invånarna själva och omvärlden ska ha goda associationer till kommunen. Ett lyckat varumärkesarbete förväntas resultera i ett kretslopp där de goda associationerna lägger grunden för ett starkt varumärke, och det starka varumärket föder i sin tur positiva associationer internt såväl som externt. Legitimiteten blir således både starten och målet för varumärket. Det är i den änden som kommunerna säger att de måste börja för att kunna bygga ett varumärke som är legitimt. Och det är med hjälp av det starka varumärket som kommunen i sin tur kan legitimera sig som trovärdig organisation och serviceleverantör.

”Vår kommunikation är också alltid svaret på någon av våra målgruppers viljor. Som den serviceorganisation vi är, finansierad av stadens invånare, har vi endast legitimitet i det vi gör om det springer ur minst en invånares vilja”
(Helsingborgs kommun, n.d.).

Om tillväxt är ett mål med tydlig koppling till externa aktörer så formulerar kommunen dessutom mål som riktar sig internt. Stolthet bland invånarna samt god kvalitet på de kommunala servicetjänsterna är exempel på mål med ett tydligt internt fokus. Ett lyckat varumärkesarbete förväntas enligt kommunerna ge positiv effekt på hur invånarna samt medarbetare känner inför den egna kommunen. Kommunerna menar att detta inte bara ger upphov till stolta invånare som är motiverade att stanna i kommunen, utan invånarna blir dessutom vandrare reklampelare. Som vi märker så går målen som kommunerna formulerat hand i hand med varandra. Stolthet och stöd från invånarna förväntas leda till ett legitimt varumärke, vilket i sin tur förväntas leda till ökad tillväxt och förbättrad kvalitet på de kommunala tjänsterna, vilket förväntas leda tillbaka till stolta invånare, och så vidare. Målen hänger alltså ihop på ett sådant sätt att de är kombinationen av dem som tillsammans utgör den slutgiltiga målbilden.

Värnamos kommuns sammanfattning av vilka direkta vinster och mål som ett starkt varumärke leder till är ett tydligt exempel som visar på hur även övriga kommuner resonerar:

- 1. Samordnad marknadsföring - effektivitet och skalfördelar.*
- 2. Ett skydd mot kriser - starka varumärken överlever kriser bättre än svaga.*
- 3. Ökat medieutrymme - intressantare för journalister att skriva om kommunen, då varumärkesstrategin skapar möjlighet för en riktad och offensiv pr-bearbetning.*
- 4. Fler ”lojala kunder” som stannar i kommunen - medarbetare, invånare, turister, företag.*
- 5. Effektivare produktutveckling.*
- 6. Ökad inflyttning, högre tomt- och huspriser.*
- 7. Fler etableringar - lägre arbetslöshet.*
- 8. Fler turister.*
- 9. Lättare att rekrytera kompetent arbetskraft (Värnamos kommun, 2004).*

5.1.3 Förväntningar

Varumärket i sin helhet fyller enligt kommunerna främst två olika roller. Det första är av intern karaktär och ska helt enkelt bidra till ökad stolthet och trivsel hos invånare och medarbetare samt fungera som förlaga till all typ av kommunikation inom kommunen. Den andra rollen som varumärket förväntas fylla är den externa, där förväntningar handlar om att öka intresset och engagemanget från omvärlden. Grästorp kommun sammanfattar varumärkets roll såhär:

”Lokalt vill vi skapa en enhetlig bild av Grästorp och skapa stolthet kring det vi har och är. Det ska också verka som en plattform för alla som bor och verkar i Grästorp att kommunicera utifrån, för att gemensamt bygga en positiv bild av Grästorp. I omvärlden vill vi tydliggöra Grästorp, öka kännedomen och intresset för Grästorp och därmed generera tillväxt” (Grästorps kommun, 2013).

5.1.4 Tidsaspekt

Det går att urskilja främst två teman vad gäller tid i kommunernas varumärkesarbete. Vad som menas med det är att det förekommer två olika sätt att uttrycka sig angående tid. Den första har att göra med synen på varumärket som antingen föränderligt eller konstant, och vilket av dem två som är idealet. Nummer två handlar om åt vilket håll i tiden man förhåller sig till, det vill säga om varumärket främst förknippas med dåtid, framtid, eller en kombination av dessa. Det råder en utbredd samklang i hur kommunerna väljer att förhålla sig till tidsbegreppet när det gäller varumärket som helhet.

”Konsekvent varumärkesbyggande är en ständig process dygnet runt, året om” (Gävle kommun, n.d.).

”En sak förtjänar att upprepas; den interna förankringen måste få ta tid. Starka varumärken skapades inte över en natt utan är resultat av ett långsiktigt och konsekvent internt arbete” (Kramfors kommun, n.d.).

Varumärkets ideal i sin helhet är alltså att vara konstant och hållbart. Kommunerna verkar ha tagit fasta på de vedertagna principer om varumärke som handlar om att de bör vara robusta och kunna motstå förändringar för att vara framgångsrika. Vad som blir intressant och motsägelsefullt är när man tittar närmare på elementet *vision* som ofta innehåller tydliga målbilder som är betydliga mer kortsiktiga. Den här spänningen mellan å ena sidan konstant varumärken, å andra sidan visioner med en deadline, är något vi återkommer till längre fram.

5.1.5 Aktörer

Kommunernas varumärkesarbete involverar, eller förväntas involvera, en rad aktörer på olika plan. Först och främst har vi *kommunen* själva, och i det här avseendet så syftar det på politiker och tjänstemän som initierar och driver varumärkesarbetet. Det är denna grupp som står som avsändare och producent av styrdokumentet och är drivande i att ta fram och verkställa strategier. Till sin hjälp så använder sig kommunen av *konsulter och reklambyråer* för att genomföra omvärldsanalyser, benchmarking och ge rekommendationer för det fortsatta varumärkesarbetet. En aktör som också har ett finger med i spelet är *andra kommuner*. Ofta har kommunerna inspirerats av varandra och beskriver hur de gjort studiebesök samt låtit sig influeras av kommuner de själva anser varit framgångsrika i sitt varumärkesarbete. Den aktör som kommunen själva säger sig lyssna mest på är *invånarna*. ”*Framförallt har vi fått många inspel från invånarna*” säger Eskilstuna kommun (2013), och de är inte ensamma om att vidhålla att invånarnas bild av kommunen är vad som måste väga tyngst när varumärket byggs. *Företag och föreningar* samt *turisters* bild av kommunen beskrivs också som bidragsgivare när det kommer till att bygga varumärket. Den aktör som dock spelar störst roll i att både influera men också jobba kontinuerligt med att upprätthålla varumärket är kommunens egna *medarbetare*. De beskrivs som varumärkets fanbärare och viktigaste ambassadörer.

”Alla som arbetar för Eskilstuna kommun eller inom något av de kommunala bolagen är en del av kommunkoncernen och är de viktigaste ambassadörerna för varumärket. Det är medarbetarna som bygger varumärket i allt vi gör”
(Eskilstuna kommun, 2015).

Förutom kommunens medarbetare så menar kommunerna att invånarna också äger ansvaret i att representera och bevara varumärket. Invånarna beskrivs som avgörande faktorer för ett starkt varumärke och de uppmanas även aktivt delta i varumärkesarbetet.

”Varumärket Eskilstuna ägs gemensamt av oss alla som bor och verkar i Eskilstuna. Tillsammans skapar vi en attraktiv och framgångsrik plats att bo på, besöka och verka i” (Eskilstuna kommun, 2013).

Just termen *ambassadör* är återkommande och används ofta som etikett för att beskriva medarbetare och invånare. Genom att benämna dessa grupper som ambassadörer så flyttas en del av ansvaret för att bygga varumärket från kommunledningen till just ambassadörerna. Kommunerna framhåller som vi såg i bland annat citatet ovan att varumärket ägs av alla, och

att de då är allas ansvar att förvalta det. I någon mening både förväntas och krävs det att ambassadörerna är aktiva för att kommunens varumärke ska vara framgångsrikt.

Andra förekommande benämningar på aktörer det abstrakta *vi:et* samt *alla*. Dessa aktörer är svårdefinierade grupper då kommunerna själva sällan definierar vilka som ingår i ”alla”. Det går att föreställa sig att gruppen *alla* förväntas inkludera samtliga människor som bor och verkar i kommunen, särskilt i sammanhang där det talas om skapande samt upprätthållande av varumärket. Men gruppen *alla* förekommer också i samband med målen för varumärket, *alla* ska ha en positiv bild av kommunen, på så sätt skapar *vi* en god grund för tillväxt. Gruppen *alla* i det här fallet inkluderar också en stor grupp utöver de som bor och verkar i kommunen, nämligen potentiella inflyttare, turister och investerare. *Vi* i dessa fallen syftar oftast på det första alternativet till *alla*, det vill säga de som bor och verkar i kommunen.

När kommunen pratar om människorna i kommunen så pratar de om invånare, ambassadörer eller benämner dem som studenter, pensionärer, barnfamiljer, anställda och så vidare. Det är först och främst dessa benämningar som gäller på människorna i kommunen, det talas sällan eller aldrig om medborgare.

Av dokumenten att döma så är det alltså kommunen, konsulterna, företagen, invånarna och medarbetare som influerar och bygger varumärket. De aktörer som förväntas bevara varumärket är medarbetarna och invånarna, de så kallade ambassadörerna.

5.2 Varumärkets element

Det kommunala varumärket som vi ovan diskuterat i helhet består av åtta identifierade element: vision, kärnvärden, varumärkeslöfte, personlighet, grafisk profil, storytelling, sociala medier samt varumärkesanalys. Det förekommer variationer i hur kommunerna har valt att kombinera dessa, några kommuner inkluderar samtliga medan andra nöjer sig med ett urval. Även omfattningen av varje element varierar mellan kommunerna, vissa kommuner har en varumärkesplattform på över fyrtio sidor, medan andra har koncentrerat innehållet till endast en eller två sidor. Trots detta råder det ändå tydliga mönster i hur de valt att bygga sitt varumärke. Med detta menas att det finns en hierarki mellan vilka element av varumärket som kommunerna valt att lägga mest betydelse vid. Det råder en samstämmighet i kommunerna vilka element som är av betydelse och det är dessa som generellt också får större utrymme. Vi ser alltså att kommunerna i regel prioriterar samma element genom utrymmet de får och hur ofta de återkommer.

I triangeln nedan har hierarkin mellan de olika elementen visualiserats. I botten hittar vi den grafiska profilen, som klart dominerar när kommunernas styrdokument analyserats. Det är det stående inslaget i samtliga kommuner och ingår ibland som en del i varumärkesplattformen och i andra fall är den grafiska profilen ett eget separat dokument. Den grafiska profilen är det element som tar upp mest plats i form av utrymme, antal sidor och text. Vi kan jämföra den



Figur 1. *Varumärkespyramiden*. Visar hierarkin mellan det kommunala varumärkets olika element.

grafiska profilen som många gånger sträcker sig över 10 sidor med till exempel varumärkeslöftet som generellt utgörs av endast en slogan och eventuellt en kort tillhörande beskrivning. Visionen är också ett element som förekommer i de allra flesta kommuner, och precis som den grafiska profilen ingår den ibland som en del i varumärkesplattformen, med förekommer också som ett individuellt styrdokument. I nästa block hittar vi personlighet, varumärkeslöfte och kärnvärden. Detta är element som fortfarande är stark närvarande i kommunerna, men som det fästs mindre betydelse vid än den grafiska profilen som ligger i botten. Dessa tre har dessutom en väldigt nära koppling till varandra och tjänar i mångt och mycket samma mål. Det gör att gränserna suddas ut och det blir svårare att urskilja hur dessa element kompletterar varandra. Detta gör att deras roll i varumärket inte blir lika distinkt och som till exempel den grafiska profilen, och i viss mån även visionen.

Det är långt ifrån alla kommunerna som tar upp och beskriver varumärkesanalyser. Men de är enkelt att identifiera de fall där varumärkesanalyser enligt kommunerna har varit en viktig del då kommunerna själva tenderar att understryka det. Varumärkesanalyserna görs i regel i

samarbete med externa aktörer som reklambyråer, PR-konsulter samt studenter vilket dessutom också finns angivet på dokumenten.

I blocket högst upp hittar vi storytelling samt sociala medier. Detta helt enkelt för att de är de element som det läggs minst betydelse vid i kommunernas styrdokument. Storytelling förekommer i vissa kommuner som just konkreta historier berättade av människor själva, medan i vissa andra kommuner smyger sig storytelling in mer subtilt för att förstärka och understryka till exempel en kommuns personlighet. Sociala medier får platsen som det minst betydelsefulla elementet i kommunernas varumärkesarbete. Även om de i några fall förekommer strategier för hur de bör användas eller vilken roll de spelar hamnar de helt klart i skuggan av de andra elementen.

Nedan följer en beskrivning av elementen för att förstå hur de kommer till uttryck i kommunerna och i relation till varandra.

5.2.1 Vision

Visionen talar om vilka mål kommunen har för framtiden. Det kan röra sig om mål med tydlig koppling till den kommunala verksamheten men också på en abstrakt nivå i form av upplevd trivsel och livskvalité bland invånarna.

Kommunen motiverar visionen med att den ska fungera som en ledstjärna för kommunens arbete. Kommunens verksamhet bör alltså med andra ord stämma överens med de mål som finns formulerat där. På så sätt blir visionen inte bara en ledstjärna men också ett rättesnöre då det finns svart på vitt vilka verksamheter som tjänar men också strider mot visionen.

Varumärkets ideal i sin helhet är alltså att vara konstant och hållbart. Men om vision så är det en något annorlunda som framträder. Visioner innehåller generellt en målbild över vad kommunen vill uppnå i framtiden, men visionerna är inte konstanta utan består av ett rad mål som ska uppnåts inom en viss tidsram. Visionerna har i regel namn som pekar på just detta, som till exempel "*Vision 2025*", "*Vision 2020*", "*Vision 2030*" och så vidare. Med detta kan vi också konstatera att visionen är det element som har tydligast fokus på framtiden. Detta skapar en tydlig spänning mellan visionen och varumärket i sin helhet.

Mottagare för visionen är främst invånare, medarbetare samt företag, för vilka visionen fungerar som en ledstjärna för kommunens arbete men också ett sätt att locka fler invånare till kommunen. Avsändaren är kommunen.

5.2.2 Kärnvärden

Kommunernas kärnvärden är slagord som på samma sätt som varumärkeslöftet (se nedan) ska fånga essensen av kommunen och allt vad den står för. Kärnvärdena är kommunens *själ* och ofta kopplade till vad som utmärker kommunen i positiv bemärkelse. Kommunerna formulerar kärnvärden som relaterar till redan befintliga kännetecken i kommunen, och använder sedan dessa som ett sätt att marknadsföra sig själva. Ett tydligt exempel är Älmhult som många känner till som hemvist för Ingvar Kamprad och IKEA. Kommunen drar nytta av detta i sitt varumärkesarbete där ett av deras kärnvärden är ”*påhittig*” och förklarar det på följande sätt:

”Hos oss kryllar det av drivna och handlingskraftiga personer – entreprenörer och inspiratörer som tillsammans utvecklar orten och företagen. Givetvis är många inspirerade av våra största entreprenörer: Carl von Linné och Ingvar Kamprad. I Älmhult finns mängder av småföretag där kreativiteten flödar. Många arbetar inom kreativa yrken inom IKEA förstås men den kreativa stämningen spiller även över på andra företag och på kulturen.”
(Älmhults kommun, 2016).

Kommunerna använder kärnvärden inte bara i marknadsföringssyfte, men också för att internt i kommunen skapa stolthet och vi-känsla.

Till skillnad från visionen som har ett tydligt fokus på framtiden så blickar kärnvärdena många gånger bakåt. De har en tydlig nostalgisk prägel, kommunerna går ofta till historien för att hitta vad som utmärker och är speciellt för den egna kommunen. Gällande tidsaspekten så är kärnvärdena i samklang med vad varumärket i sin helhet understryker, det vill säga att varumärket bör vara konstant och stå upp mot förändringar.

”Kärnvärdena är konstanta och måste kunna motstå tillfälliga förändringar och ska fungera som riktlinjer och avstampningspunkter för kommunen” (Alingsås kommun, 2016).

Precis som med visionen så är avsändaren för kärnvärdena kommunen, och mottagarna är invånare, medarbetare och företag.

5.2.3 Varumärkeslöfte

Ett varumärkeslöfte ska i någon mening sammanfatta essensen av kommunens kärnvärden och vision. Den ska också spegla vilken bild kommunen vill bli förknippad med gentemot omvärlden. På samma gång fungerar denna *slogan* också som en typ av garant eller löfte om vad kommunen kan erbjuda sina invånare, potentiella invånare, turister och företag.

Varumärkeslöftet ska enligt kommunerna fungera som en påminnelse om kommunens mål och genomsyra kommunens verksamhet. Till skillnad mot visionen som syftar på vilka mål som finns med kommunens verksamhet i stort syftar varumärkeslöftet istället på kommunikationen själv. Ett varumärkeslöfte blir då ett sätt att samla alla varumärkets delar under ett löfte som får fungera som huvudrepresentant för varumärket i sin helhet.

Bara av elementets namn, ”*löfte*”, får vi en hint om att det handlar om varumärkets framtid. Fokus ligger på vad kommunen lovar att erbjuda målgrupper i framtiden och över tid. Ett varumärkeslöfte ligger också i linje med uppfattningen om att ett varumärke bör vara konstant vilket vi förstår genom till exempel genom själva aktiviteten att ge löften om hur kommunen är och kommer vara.

Aktörerna inblandade i varumärkeslöftet är kommunen vilken agerar sändare, samt invånare, potentiella invånare, medarbetare, turister och företag som är mottagare.

5.2.4 Personlighet

Kommunernas personlighet präglas av renodlade emotionella karaktärsdrag. De berättar för oss vilka egenskaper som är kärnan i kommunens arbete och som ska genomsyra verksamheten på alla nivåer. Personligheten ska betraktas som en förlaga och mall till hur kommunikationen och arbetet i kommunen ska utformas. Precis som kärnvärdena förväntas personligheten bidra till en starkare vi-känsla och enhetlighet i kommunen.

Personligheten stämmer också överens med kärnvärdena i att enhetlighet och konsekvens är avgörande för ett framgångsrikt varumärke. Kommunerna talar i termer av att det tar tid att bygga ett varumärke och en så diversifierad verksamhet behöver samla kring ett varumärke som är enhetlighet och står sig över tid i alla väder. Personligheten bör helt enkelt inte genomgå snabba förändringar.

Även personlighet stämmer överens med tidigare element i kommunen som avsändare och invånare, medarbetare och företag som mottagare.

5.2.5 Grafisk profil

Syftet med den grafiska profilen är att väva samman alla delar i ett varumärke för att sedan koka ner det till grafiska komponenter. Den grafiska profilen talar om vilka regler som gäller för alla former av layout så som logotyp, färger, symboler, foton, samt design på dokument och kuvert. Den grafiska profilen förväntas bidra med enhetlighet så att mottagaren inte ska

behöva fundera över vem avsändaren är. Användningen av logotyp fungerar dessutom som garant och kvalitetsstämpel på att det är kommunen som är ansvarig för verksamheten.

Vidare så menar kommunerna att motivet med den grafiska profilen är att uppfylla behovet av en tydlig profilering. Som en del i varumärkesarbetet strävar kommunerna efter enhetlighet och att uppfattas av omvärlden som samstämmiga. För att undvika kommunikation som eventuellt annars riskerar att uppfattas som förvirrande, spretig och amatörmässig menar kommunen att en grafisk profil ger samtliga medarbetare riktlinjer för kommunikationsarbetet.

Den grafiska profilen har samma uppfattning som kärnvärde, personlighet, och varumärkeslöfte i att ett varumärke bör vara konsekvent.

Hos den grafiska profilen finner vi två lager av mottagare. Den slutliga mottagaren är "*alla*" det vill säga alla invånare, företag, organisationer och liknande som i någon form kommer i kontakt med kommunen. Dock så riktas den grafiska profilen först och främst mot gruppen som kallas medarbetare, de är för denna grupp den grafiska profilen fungerar som regelverk för kommunens kommunikation. Man kan beskriva det som att den grafiska profilens slutliga mottagare är *alla*, men budskapet går via medarbetarna som agerar sändare. Den innebär att medarbetarna får en dubbel roll som både sändare och mottagare av den grafiska profilen.

5.2.6 Storytelling

Storytelling i kommunerna innebär att i kommunikationen använda sig av berättelser om företag eller personer med rötter i kommuner för att skapa en positiv och gemytlig känsla hos mottagaren. Det kan också handla om berättelser med historisk karaktär eller att man helt enkelt använder sig av gamla myter. Att berätta om en kommuns natur, historiska händelser eller kändisar på detta sätt förväntas bidra till att skapa en unik känsla och positiva associationer. Man menar att "*känslan har alltid förkörsrätt i hjärnan*" (Falköpings kommun, n.d.).

Kommunerna motiverar storytelling som ett sätt att framstå som genuina. Som Helsingborgs kommun (n.d.) säger: "*de behöver inte lita på oss, de kan lita på varandra*". Med storytelling tror man sig alltså kunna uppnå en trovärdighet i varumärket om man låter människors egna röster höras. Att involvera människor och deras berättelser ger en annan tyngd än om kommunerna själva berättar om hur något är.

Storytelling liknar kärnvärden och personlighet i det avseendet att berättelserna ska ge en genuin känsla av vad som kännetecknar kommunen. På så sätt låter kommunerna de historiska tillbakablickarna representera kommunens själ. Men det finns också en trend i att använda nutida berättelser om kommunens invånare. På så sätt knyter storytellingen ihop både dåtid med nutid, och kommunens själ lever vidare över generationer.

Elementet storytelling hamnar i någon typ av gråzon när det handlar om sändare och mottagare, kommunen står som upphovsman och bestämmer vilka berättelsen som publiceras, men det är andra aktörers (invånare, turister, företag) röster som hörs.

”Genom att använda oss av vittnesmål där våra målgrupper själva intygar vårt löfte – att i Helsingborg är det möjligt för dem att gå från vilja till handling – kommunicerar vi på ett trovärdigt sätt att vi lever upp till det vi lovar. Våra målgrupper behöver inte lita på oss, de kan lita på varandra” (Helsingborgs kommun, n.d.).

”Vår förhoppning är att konceptet #jagvillhbg uppmärksammas och anammas av Helsingborgs invånare, näringsidkare och besökare” (Helsingborg kommun, n.d.).

Storytelling förväntas vara en interaktion mellan invånare, turister och företag, fast i regi av kommunen själva. Detta understryks i citat ovan där kommunen själva menar att de *”använder”* sig av dessa berättelser för att uppnå sitt mål. Storytelling samt sociala medier används med idén om att de är invånarna, turisterna och företagen som ska vara sändare, fast i slutändan blir även kommunerna själva också sändare. Mottagarna blir i dessa element *”alla”*, det vill säga de som bor och verkar i kommunen, samt potentiella invånare och turister.

5.2.7 Sociala medier

De kommuner som inkluderar sociala medier i sin varumärkesplattform, gör det just för att tala om att de finns på sociala medier. Ofta är det inte mer information än så i kommunens dokument, i vissa fall har kommunerna kortfattat berättat hur det jobbar samt uppmanat invånare och turister att publicera inlägg och *”tagga”* kommunen. Vad de sociala medierna kan bidra med handlar främst om interaktionen med invånarna samt ökad synlighet.

De sociala medierna motiveras i kommunerna genom att vara det mest effektiva sättet att nå ut till kommunens ungdomar. Kommunerna menar att ungdomar eller, *opinionsledare* som de också kallar dem, har makten att i sin tur influera andra ungdomar via de så kallade nya

medierna. Vad det är för aktiviteter kommunerna ägnar sig åt är dock oklart, de pratar hellre om just att de jobbar eller bör jobba med sociala medier, snarare än ger faktiska exempel på hur arbetet ska se ut.

Denna kategori är mer komplicerad när det kommer till att avgöra vem som är sändare respektive mottagare, då det är interaktionen som står i fokus i dessa element. Sociala medier förväntas fungera som ett forum för dialog och påverkan.

”Själva poängen med sociala medier är alltså delaktighet, engagemang och åsiktsutbyte. (...) Sociala medier är inte bara att sprida information, utan också att aktivt delta, skapa och lyssna” (Falköpings kommun, n.d.).

5.2.8 Varumärkesanalys

Kommunerna inkluderar olika typer av varumärkesanalyser som en viktig del i sitt varumärkesarbete. En populär variant som återkommer är den så kallade SWOT-analysen som går ut på att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter samt utmaningar när man upprättar en strategisk plan. Utöver SWOT-analysen så har kommunerna också valt att använda sig av enkäter, fokusgrupper, medborgardialog, workshops samt studiebesök hos andra kommuner för att samla kunskap och idéer inför skapandet av sitt eget varumärke. Dessa analyser och undersökningar förväntas bidra med värdefull insikt om vad människor tänker om kommunen och hur ett varumärke bör byggas och kommuniceras för att stämma överens med den redan existerande bilden. Förutom att bidra med kunskap om hur kommunerna kan dra nytta av sina fördelar ger varumärkesanalyserna dem också en fingervisning om var det bör riktas större resurser för att stärka varumärket.

Kommunen menar att detta element är viktigt för att kunna bygga varumärket på rätt sätt. Undersökningarna förväntas spegla hur verkligheten ser ut och därmed bidra med nyttig och legitim kunskap i vad varumärket är idag och vad det bör vara i framtiden. Med hjälp av undersökningarna så menar kommunerna att de bygger ett varumärke som grundar sig på invånarnas uppfattningar.

Varumärkesanalysen står med ett ben i både framtid och nutid. Kommunerna menar att fokuset är att åstadkomma goda resultat på sikt, men för att göra det sker majoriteten av arbetet just nu.

Elementet varumärkesanalys är antagligen det enklaste elementet för att identifiera sändare och mottagare. Den anlitate byrån eller konsulten för uppdraget är sändaren och mottagaren

är helt enkelt kommunen som förväntas agera på ett sådant sätt som enligt konsulterna är mest lämpligt.

5.3 Varumärket ger konflikter

Som litteraturen har visat så finns det en stark konflikt mellan kommunen som å ena sidan politiskt styrd organisation, å andra sidan som konkurrensutsatt verksamhet präglad av företagisering. Det är dock väldigt få kommuner som tar upp och problematiserar denna konflikt, endast Boden och Falköping.

”En kommuns varumärke är komplext. Det kan upplevas svårt att produktifiera eller personifiera då man till mångt och mycket är styrd av sitt samhällsuppdrag. Därmed inte sagt att det inte går. Allt går, men det finns olika vägar. Därför skapar vi ett platsvarumärke” (Bodens kommun, 2016).

”Förutsättningarna att skapa en profil är i grunden helt annorlunda än de för ett kommersiellt företag. I kommunen framför olika partier sin ideologi och förslag på lösningar” (Falköping, n.d.).

Som vi ser så har Boden valt att hantera denna konflikt genom att marknadsföra kommunen som plats. Att skapa ett platsvarumärke är något som flera andra kommuner också gjort, och vi kan föreställa oss att dessa kommuner eventuellt har samma orsak till det som Boden, hursomhelst är det inget som dessa kommuner utvecklar eller förklarar vidare.

Spänningen mellan å ena sidan konsekventa och enhetliga värden, å andra sidan visioner med en tydlig tidsram är ett faktum, men kommentarer från kommunerna om detta lyser med sin frånvaro. Det är endast en kommun, Falkenberg, som tar upp och problematiserar detta glapp:

”Förutsättningarna att skapa en profil är i grunden helt annorlunda än de för ett kommersiellt företag. I kommunen framför olika partier sin ideologi och förslag på lösningar. Kommuninvånarna väljer och vart fjärde år har nya idéer och nya lösningar chans att ändra färdriktning. Profilskapande är troligen en betydligt längre process än fyra år” (Falkenbergs kommun, n.d.).

Falkenberg sätter fingret på något som både i teorin och praktiken är motsägelsefullt.

Kommunval och politiska svängningar är faktorer som mycket väl kan komma att påverka, och som borde påverka, den kommunala verksamheten och därmed varumärket. Att ha en vision som heter *”Vision 2025”* samtidigt som man pratar om ett konsekvent varumärke som måste motstå tillfälliga förändringar i en politisk organisation som bygger på demokratiska

principer är en komplicerad ekvation som kommunerna förvånansvärt inte väljer att kommentera i någon vidare utsträckning.

Vidare är det ytterligare tre konflikter som kommunerna tar upp och beskriver som problematiskt för deras varumärkesarbete. Först och främst handlar det om stora likheter mellan kommunerna, men också anonymitet och en redan etablerad negativ inställning till kommunen.

Att kommunerna tenderar att dra åt samma håll och erbjuda samma typer av service och möjligheter är ett faktum som sätter käppar i hjulet för profileringsarbetet. Det blir svårare att särskilja sig gentemot konkurrenterna och hitta sin egen prägel då servicen förväntas vara densamma vart man än befinner sig i landet. Detta är ett genomgående problem för varumärket generellt men tas upp specifikt bland annat i samband med kärnvärden, att formulera kärnvärden som är breda blir problematiskt eftersom man då lätt kan förknippas med någon annan kommun. Motsatt problem upplever kommunerna när det handlar om elementet personlighet. Här menar dom att själva profileringen blir ett problem i och med den varierande verksamhet som kommunen driver vilken ska kunna erbjuda något till alla. Kommunerna problematiserar alltså den balansgång där det gäller att hitta sin nisch och kommunicera denna på ett effektivt sätt, samtidigt som erbjudandet inte får bli för smalt då man missar den breda målgruppen samt också misslyckas med uppgiften att tillgodose behoven hos alla människor.

Anonymiteten som nämnt ovan är ett annan konflikt för kommunen i deras varumärkesarbete. Det handlar om att kommunen har svårt att bygga ett attraktivt rykte när det är få människor utanför den egna regionen som känner till dem. *”Kännedomen och kunskapen om Uddevalla är utanför närregionen mycket svag”* (Uddevalla kommun, n.d.). Samma kommuner beskriver också en kamp i att bekämpa en redan etablerad negativ inställning till kommunen, främst hos de egna invånarna vilket i sin tur gör det svårare att dra nytta av dem som goda ambassadörer för varumärket. Till exempel så genomförde Grästorp i sambandet med att ta fram en varumärkesstrategi en undersökning för att se vad invånarna sa om sin kommun. Även om ord med positiv klang också fanns med i listan, så uppmärksammade man att kommunen associerades med ord som ”litet”, ”tråkigt”, ”nazism”, ”genomfart” och ”vet inte”. Detta bidrog till att kommunen beslutade att en stor del av deras fortsatta varumärkesarbete bör riktas internt.

Förutom dessa tre uttalade konflikter framgår det även att utflyttning är ett hinder för ett lyckat varumärkesarbete. Detta är dock något som kommunerna gärna inte påängter, utan det beskrivs på ett förskönande sätt. Till exempel så talar kommunerna hellre om en generell urbanisering är att den egna kommunen lider av avfolkning.

Det är inte bara med varumärket i sin helhet kommunerna upplever konflikter utan det finns även hos de enskilda elementen. En av dem är varumärkeslöftet, även kallad slogan, vilket några kommuner uttrycker en tveksamhet kring. De diskuterar huruvida det behövs och hur det ska formuleras utan att uppfattas som innehållslöst och klyschigt.

”Varumärkeslöftet ska sammanfatta vad vi står för och hur vi vill bli uppfattade. Det ska inte vara en pay-off under logotypen men den ska alltid finnas med som en grund- tanke i vår kommunikation för att vi ska uppfattas precis på det sätt som vi vill bli uppfattade på” (Arjeplogs kommun, n.d.).

”Det handlar inte om att ta fram en slogan” (Eskilstuna kommun, 2013).

”Tidigare har profilbegreppet kunskap och kunskapskommun lyfts fram som ett profilerande och särskiljande begrepp. Analysen visar dock att kunskapsbegreppet är vagt och saknar djupare mening för invånare och företag i praktiken” (Huddinge kommun, 2012).

Även om en del av kommunerna uttrycker en tveksamhet till varumärkeslöftet väljer ändå samtliga kommuner att inkludera elementet i sitt varumärkesarbete.

Även om kommunerna är något fåordiga i beskrivningen av konflikter med det kommunala varumärket kan vi ändå konstatera att konflikter finns och att kommunerna påverkas av dem. Detta framkommer främst i beskrivningen av varumärket i sin helhet samt i beskrivningar om elementen kärnvärden, vision, varumärkeslöfte och personlighet. Upplevda konflikter med övriga element, grafisk profil, sociala medier, storytelling samt varumärkesanalys, existerar inte i dokumenten. Vad anledning till detta är kan vi inte besvara inom ramen av denna studien, bara spekulera. Exempelvis kan det bero på att kommunen helt enkelt inte ser några problem med dessa praktiker, att de inte har reflekterat över det, eller att de av någon anledning valt att ignorera dem. Oavsett fallet kan vi hursomhelst konstatera att inga upplevda konflikter eller svårigheter har beskrivits i detta material.

	Varumärkeslöfte	Vision	Kärnvärden	Grafisk profil	Personlighet	Storytelling	Sociala medier	Varumärkesanalys
Andra namn	Budskap, slogan, pay-off	-	-	Grafisk manual	Tonalitet	-	-	Undersökningar SWOT-analys, omvärldsanalys
Mål	Ledstjärna som ska genomsyra kommunikationen	Förlaga för all kommunal verksamhet	Samstämmig kommunikation	Igenkänning	Samstämmig kommunikation	Trovärdighet	Ökad synlighet	Verklighetsförankring
Motiv	Speglar varumärkets helhet och viktigaste delar	Ledstjärna för arbete på lång och kort sikt	Vi-känsla, stolthet	Profilerig, Enhetlighet	Vi-känsla, stolthet	Genuinitet, Trovärdighet	Nå ungdomar	Verklighetsförankring
Förväntning	Erbjudande, löfte	Blicka in i framtid, mål	"själen", essensen	Enhetlighet Igenkänning, Kvalitetsstämpel	Förlaga för kommunens kommunikation på alla nivåer	Emotionell koppling	Interaktion, nå nya målgrupper	Relevant underlag för varumärket
Konflikt	Innehållslöshet	Politiska förändringar	Risk för generella kärnvärden	-	Risk att inte kunna erbjuda lika service till alla	-	-	-
Tidsaspekt	Framtid, konstant	Framtid, föränderlig på lång samt kort sikt	Dåtid, konstant	Konstant	Dåtid, konstant	Historiska tillbakablickar samt nutid	Nutid och framtid	Nutid och framtid
Aktörer	"vi", "alla", "omvärlden" Sändare: kommunen Mottagare: alla	"vi", "alla", "omvärlden" Sändare: kommunen Mottagare: alla	"vi", "alla", "omvärlden", "ambassadörer" Sändare: kommunen Mottagare: alla	"vi", "alla", "omvärlden" Sändare: kommunen Mottagare: medarbetare, alla	"vi", "alla", "omvärlden", "ambassadörer" Sändare: kommunen Mottagare: alla	"vi", "alla", "omvärlden", "ambassadörer" Sändare: kommunen Mottagare: alla	"vi", "alla", "omvärlden", "ambassadörer" Sändare: kommunen Mottagare: alla	"vi", "alla", "omvärlden" Sändare: extern uppdragstagare el. kommunen Mottagare: kommunen

Figur 2. Det kommunala varumärket. Resultat av analysfrågorna ställda mot varumärkets olika element.

6. Slutdiskussion

Resultaten har först och främst visat oss vilka element som kännetecknar det kommunala varumärket. Vissa av dem, som grafisk profil, vision, personlighet, varumärkeslöfte och kärnvärden spelar en betydande roll och återkommer i majoriteten av de svenska kommunernas styrdokument för varumärkesarbetet. Varumärkesanalys, storytelling och sociala medier är ytterligare element som ingår i det kommunala varumärket, dock inte i samma utsträckning som de förstnämnda. Vidare ger resultaten svar på frågor som har att göra med hur kommunerna resonerar kring varumärket i sin helhet. Det handlar främst om vilka motiv, mål och förväntningar som finns för det kommunala varumärket. Frågorna handlar också om vilka svårigheter som kommunerna säger sig uppleva, samt vilken roll som tiden och de olika aktörerna spelar i varumärkesarbetet. Det som framkommit i analysen och presenterats i resultatkapitlet stämmer i stor utsträckning överens med hur litteraturen och en vedertagen uppfattning om vad ett varumärke är och bör vara. Det går att dra paralleller och identifiera likheter mellan hur kommunerna resonerar kring sitt varumärke och flera av de ideal som existerar i näringslivet. I den tidigare litteratur som finns pratar man ofta om att varumärket går att dela upp i tre kategorier, profil, image och identitet. Profilen handlar om den bild som organisationen själva vill förmedla till omvärlden, medan image rör den bild som omvärlden har av organisationen, och identiteten blir en kombination av hur organisationen uppfattar sig själva och hur den bilden kommuniceras i relation till omvärldens uppfattning. Dessa tre dimensioner av hur ett varumärke är uppbyggt återspeglas i kommunens dokument där de betonar att varumärkesarbetet bör drivas inom samtliga områden för ett framgångsrikt resultat. Genom varumärkesanalyserna tar de tempen på sin image, genom visionen förmedlar de sin profil och genom storytelling vill de bygga upp en identitet baserat på interaktion och dialog, för att nämna några exempel. Att kommunerna talar om sina varumärken på ett sätt som ligger i linje med vad litteraturen säger märker vi på flera olika sätt. Förutom profil, image och identitet så är motiven till varumärkesarbete densamma. Varumärke är enligt litteraturen något som organisationer främst använder sig av för att profilera sig mot konkurrenter, bli attraktiva arbetsgivare, öka tillväxt, skapa ett gott rykte och så vidare. I mångt och mycket handlar ett varumärkesorienterat arbetssätt om organisationens överlevnad (Gromark & Melin, 2013). Gromark och Melin beskriver hur varumärkesorientering skiljer sig från marknadsorientering och pekar på några av de viktigaste grundstenarna som vi också känner igen i kommunernas beskrivningar. Det handlar bland annat om hur element som vision och kärnvärden är en viktig del i själva grundidén till

varumärkesorientering. De betonar också att varumärket inte bara ses som ett verktyg för ekonomisk vinst, utan också är nödvändig för organisationens överlevnad på lång sikt. Dessutom understryker det att fokuset på en marknadsorienterad approach ligger på konsumenten, medan i en varumärkesorienterad approach omfamnar man en balans mellan interna och externa perspektiv (Gromark & Melin, 2013). Dessa beskrivningar stämmer väl överens med de resonemang som kommunerna för i sina styrdokument. Vi kan därför dra slutsatsen om att kommunernas resonemang kring vad ett varumärke är och bör vara i mycket stor utsträckning speglar det varumärke som litteraturen beskriver.

Även på varumärkets element-nivå så stämmer kommunernas beskrivningar överens med hur organisationer inom privat sektor generellt har utformat, och utformar, sina varumärken. Fredriksson beskriver hur privata företags varumärken går att dela upp i tre huvuddrag; grafik, retorik och koncept (Fredriksson, 2008). Grafiken handlar om allt som har att göra med färg och form, visuella uttryck, logotyper och gränssnitt. I vår analys av kommunerna så känner vi igen samma delar i den grafiska profilen. Som resultaten visade är dessutom den grafiska profilen det element som kommunerna lägger mest betydelse vid. Man kan diskutera ifall det inte är värderingar och kultur som borde bära varumärket, men hos kommunerna är det tvärtom. De grafiska riktlinjerna är i relation till de andra elementen otroligt detaljerade, kanske för att det är där det finns möjlighet att äga kontroll. En logotyp behöver man till exempel inte oroa sig för då den kan motstå politiska förändringar. Retoriken handlar om den kommunikation (text och tal) som används i syfte för att tala om vad företaget står för, var man kommer ifrån, var man står idag och vad man vill framtiden. Med hjälp av berättelser, ordval och andra språkliga utsmyckningar skapar man en profil som ska kommuniceras genom olika medier till olika grupper. Denna beskrivning stämmer mycket väl in på de element som vi i denna studien kallar för varumärkeslöfte, personlighet, kärnvärden, vision, storytelling och sociala medier. Nummer tre, koncept, handlar om hur företag utvecklar bland annat olika produkter som uniformer och interiör för att skapa en enhetlighet i mötet med omvärlden. Den här beskrivningen av koncept är dock svår att identifiera i kommunernas dokument. Vissa kommuner har gjort försök att producera kläder, muggar, kepsar och liknande med kommunens namn och eller logotyp, men försöken är relativt få och blygsamma. Det är alltså främst grafik och retorik som dominerar över koncept i kommunerna. Vi kan återigen dra slutsatsen att den vedertagna definition av vad ett varumärke är känns igen hos kommunerna.

Något som saknas i kommunernas beskrivningar är kopplingen mellan varumärkets olika element och varumärket i sin helhet. Som vi vet är elementen just delar av varumärket, och det är helheten som både enligt litteraturen och kommunerna är nyckeln för att nå målen. Men det är ändå intressant hur kommunerna själva inte lyckas ända ut med att förklara hur elementen hjälper deras specifika situation. Att ha en bra slogan eller bra kärnvärden är enligt kommunerna mycket viktigt – men varför? Vad är det med en bra slogan som bidrar till ett starkt kommunalt varumärke? Det går att diskutera vilken betydelse de enskilda elementen faktiskt har i ett framgångsrikt kommunalt varumärke, eller om det är trender och förväntningar som styr kommunerna i sitt varumärkesarbete.

Ställer vi denna studiens resultat mot tidigare forskning om varumärken i privat sektor så ser vi att idéerna är densamma, de har översatts. Utgår vi från Røviks strategier för översättning kan vi dessutom uttala oss om att det handlar om kopiering. Föreställningen om hur ett varumärke bör byggas i privat sektor har kopierats rakt av i kommunerna utan någon större förändring. Det är samma ideal, samma motiv, samma praktiker, få saker har lagts till eller skalats bort. Som vi vet sedan tidigare är privat och offentlig sektor fundamentalt olika, vilket väcker frågor kring hur dessa skillnader har hanterats och eventuellt påverkat resultatet. Den största och mest grundläggande skillnaden är som bekant den offentliga sektorns politiska karaktär. Kommunal verksamhet är, och bör vara, en produkt av politik i sin renaste form. I Sverige är demokratiidealet starkt, vi förväntas rösta för att påverka samhället och det är genom demokratin som den offentliga verksamheten kan legitimeras. Den privata sektorn måste givetvis anpassa sig till rådande lagar och regler, men kan utöver det i stor uträkning utforma verksamheten hur de vill. Det är marknaden och trender som styr organisationer i den privata sektorn, medan den offentliga sektorn har ytterligare en rad demokratiska, juridiska och moraliska principer att ta hänsyn till (Fredriksson & Pallas, 2016a). Om vi tittar på studiens resultat ur detta perspektiv så ser vi att politiken lyser med sin frånvaro i det kommunala varumärket. Inte någon av kommunerna refererar till människorna i kommunen som ”medborgare”, utan väljer istället benämningar som ”invånare” eller ”ambassadörer”. Människorna utanför kommunen benämns som ”målgrupper”, ”potentiella inflyttare” eller ”turister”. Kommunerna har helt enkelt valt att inte tala om den relationen som råder mellan kommun och medborgare i politiska termer. Att människorna i kommunen är väljare som bestämmer i vilken riktning kommunen ska gå politiskt finns det inte några spår av. Varumärket beskrivs som något som är i allas intresse och som förbättrar utsikten för kommunen och kommunens invånare. Men vad blir kommunen utan politiken? Vad händer

med varumärket om det vid nästa val sker ett politiskt skifte? Detta är en fråga som inte kommun själva lyckas besvara, och heller inte gör några försök att besvara. ”Kärnvärdena är konstanta och måste kunna motstå tillfälliga förändringar och ska fungera som riktlinjer och avstämningspunkter för kommunen” – så säger Alingsås kommun (n.d.) och många kommuner med dem antyder samma sak. Men om kommunen är en politisk organisation som tjänar medborgarna och legitimeras med demokrati, finns det goda skäl att anta att varumärket kan komma att förändras vid ett eventuellt politiskt skifte. Vilket dessutom nog de allra flesta förväntar sig. Dessutom har kommunerna väldigt olika förutsättningar geografiskt och demografiskt, de möter olika typer av utmaningar som till exempel utflyttning och arbetslöshet, samt måste hantera olika behov av medborgarservice. Men kommunernas beskrivningar av sitt varumärkesarbete har stora likheter och verkar fungera som lösningen för allt.

Vi märker att det finns märkbara spänningar mellan å ena sidan kraven på en politisk och demokratisk organisation, å andra sidan kraven för ett framgångsrikt varumärke. Men som resultatet pekar på så har översättningen av varumärke från privat till offentlig sektor skett utifrån en kopieringsstrategi med få eller inga modifikationer. Kommunerna kan varken i teorin eller praktiken förena de två utan att göra avkall på vissa delar, så för att förverkliga varumärket väljer kommunerna att utesluta sådant som påminner om att de är en politisk organisation. Detta säger kommunerna inte explicit, men genom att inte nämna politiken alls så visar kommunerna att de i någon mening inte kan eller vill kombinera varumärket med politik. Inom organisationsteorin definieras liknande situationer som *hypocrisy*. Detta begrepp beskriver organisationer som hamnar i situationer där de inte lyckas vara konsekventa (Christensen & Langer, 2009). Det handlar om när praktiker med olika intressen hamnar i konflikt och försätter organisationen i en komplex situation. Med andra ord när “*What can be talked about cannot always be translated into action, and what can be done cannot always be talked about*” (Brunsson, 1993). Som resultaten visat finns det en trend bland vissa kommuner att marknadsföra kommunen som plats snarare än kommunen som förvaltning. Detta kan vara ett sätt för kommunerna att hantera denna spänning och ett försök att friskriva sig från konflikter. Genom att inte tala om kommunen i termer av en politisk organisation utan som en plats får varumärket dessutom en annan klang då platsmarknadsföring till stor del handlar om att locka turister och potentiella invånare (Syssner, 2012). När organisationer har flera intressen som strider mot varandra så riskerar deras rykte som konsekvent och pålitlig organisation att äventyras, vilket gör det svårt för dem att adressera det ena utan att bli

kritiserad för det andra, och vice versa. Att behålla kontrollen och förbli konsekventa är svårt då idéer tenderar att förändras snabbare än praktiker (Brunsson, 1993). Men samtidigt riskerar kommunerna att hamna i en situation av hyckleri då deras identitet som politisk organisation ställs i svår konflikt med praktiker ämnade för en fundamentalt annorlunda kontext. Med en fot i varje läger försöker kommunerna ro hem varumärkeskonceptet, men måste tillslut göra avkall på verksamhetens kärna – politiken.

7. Vidare forskning

Denna studie har gett oss svar på hur kommunerna i sina styrdokument säger sig jobba med sina varumärken. Vad som inte har besvarats är hur varumärkesarbetet *egentligen* ser ut. Som ett förslag på fortsatta studier hade det varit intressant att titta på hur varumärkesarbetet ser ut på kommunikationsavdelningarna i praktiken och i vilken utsträckning det som står i dokumenten stämmer överens. Det hade varit intressant att undersöka vidare på den översättningsprocess som skett i kommunerna och hur chefer och medarbetare uppfattar varumärkets betydelse för verksamheten. Vilka är det som formulerar och drivit varumärkesprocessen och hur har det arbetet sett ut?

Steget efter det hade kunnat vara att undersöka i vilken utsträckning varumärket genomsyrar den kommunala verksamheten på gräsrotsnivå. Hur säkerställer till exempel kommunen att deras verksamhet är i linje med deras varumärke? Detta hade kunnat ge oss insikt i varumärkets faktiska påverkan på verksamheten eller om varumärket mest underhålls som något typ av skyltfönster för omvärlden.

Inom ramen för denna studie fanns det inte möjlighet att utföra intervjuer och observationer, men dessa metoder hade med fördel kunna användas för att besvara de ovan nämnda förslagen på vidare forskning.

8. Referenser

- Alingsås kommun. (n.d.). *Brand book*. Alingsås: Alingsås kommun.
- Älmhults kommun. (2016). *Brand book*. Älmhult: Älmhults kommun.
- Arjeplogs kommun. (n.d.). *Varumärkesplattform*. Arjeplog: Arjeplogs kommun.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Bodens kommun. (2013). *Platsvarumärkeshandbok*. Boden: Bodens kommun.
- Bowen, G., A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Brunsson, N. (1993). Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 489-506.
- Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746.
- Cars, G. (2010). Konkurrensen mellan kommuner ökar. I *Image och attraktionskraft i Skåne*, 55-60. Region Skåne.
- Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: Consistency, hypocrisy, and corporate change. In *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (pp. 141-165). Routledge.
- Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Femte upplagan ed.). Stockholm: Wolters Kluwer
- Eskilstuna kommun. (2013). *Varumärkesplattform*. Eskilstuna: Eskilstuna kommun.
- Eskilstuna kommun. (2015). *Varumärket Eskilstuna Kommunkoncern*. Eskilstuna: Eskilstuna kommun.
- Falkenbergs kommun. (n.d.). *Marknadsplan*. Falkenberg: Falkenbergs kommun.

- Falkheimer, J. (2010). Hur skapar man kommunala varumärken. I *Image och attraktionskraft i Skåne* (38-41). Region Skåne.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Falköpings kommun. (n.d.). *Varumärket Falköping*. Falköping: Falköpings kommun.
- Flens kommun. (2015). *Varumärkeshandbok. Grafiska riktlinjer*. Flen: Flens kommun.
- Fredriksson, M. (2008). *Företags ansvar marknadens retorik: En analys av företags strategiska kommunikationsarbete* (Göteborgska studier i journalistik och masskommunikation, 53). Göteborg: JMG, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016a). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 149-152.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016b). Diverging Principles for Strategic Communication in Government Agencies. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 153-164.
- Gävle kommun. (n.d.). *Varumärkeshandbok*. Gävle: Gävles kommun.
- Gnesta kommun. (2011). *Bilden av Gnesta*. Gnesta: Gnesta kommun.
- Grästorps kommun. (2013). *Projektet Varumärket Grästorp*. Grästorp: Grästorps kommun.
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1099-1123.
- Helsingborgs kommun. (n.d.). *Varumärkesplattform*. Helsingborg: Helsingborgs kommun.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(Spring 91), 3-19.
- Huddinge kommun. (2012). *Varumärkesplattform*. Huddinge: Huddinge kommun.
- Ibsen, C., Larsen, T., Madsen, J., & Due, J. (2011). Challenging Scandinavian employment relations: The effects of new public management reforms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2295-2310.

- Kornberger, M. (2010). *Brand Society*. Cambridge University Press.
- Larsson, L. (2005). *Opinionsmakarna: En studie om PR-konsulter, journalistik och demokrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi : Om konsten att utveckla starka varumärken* (1. uppl. ed., Bättre ledarskap). Malmö: Liber ekonomi.
- Montin, S., & Granberg, M. (2013). *Moderna kommuner*. Stockholm: Liber Förlag.
- Pettersson, R. (2011). *Information i informationsåldern*. Tullinge: Institutet för Infologi.
- Rehnberg, H. S. (2014). *Organisationer berättar: Narrativitet som resurs i strategisk kommunikation* (Doctoral dissertation, Institutionen för nordiska språk).
- Røvik, K. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653.
- Sahlin-Andersson, K., & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas imitation, translation and editing. In *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 218-242.
- Sataøen, H., & Wæraas, A. (2013). Branding without Unique Brands: Managing similarity and difference in a public sector context. *Public Management Review*, 1-19.
- Sataøen, H., & Wæraas, A. (2016). Building a Sector Reputation: The Strategic Communication of National Higher Education. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 165-176.
- SFS 2010:1877. *Varumärkeslag*. Stockholm: Justitiedepartementet
- Shaw, E., F. (1979). Agenda-setting and mass communication theory. *Gazette (Leiden, Netherlands)*, 25(2), 96-105.
- Simonsson, Hjorth, Sandberg & Thelander. (1998). *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik* (Vol. 1998:1).
- Skellefteå kommun. (n.d.). *Platsvarumärket – vår gemensamma identitet*. Skellefteå: Skellefteå kommun.
- Spjuth, A. (2006). *Kommunen som varumärke: Att stärka kommunens profil (Livet efter valet)*. Höganäs: Kommunlitteratur.

- Statens Medieråd. (2016). *Propaganda – Vad, hur och varför?* Hämtad 2019-01-10 från <https://statensmedierad.se/download/18.450cdf715a0670d2944c5a6/1486546926552/Propaganda-Vad-hur-och-varf%C3%B6r.pdf>
- Syssner, J. (2012). *Världens bästa plats? Platsmarknadsföring, makt och medborgarskap*. Lund: Nordic Academic Press
- Uddevalla kommun. (n.d.). *Varumärkesplattform*. Uddevalla: Uddevalla kommun.
- Van Leeuwen, T. (2008). *Discourse and Practice: New Tools for Critical Discourse Analysis*. Oxford University Press.
- Värnamos kommun. (2004). *Varumärkesrapport*. Värnamo: Värnamos kommun.
- Wæraas, & Sataøen. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 242-253.
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205-221.
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206.
- Waldorff, S. B. (2013). Accounting for organizational innovations: Mobilizing institutional logics in translation. *Scandinavian Journal of Management*, 29, 219–234.

9. Bilagor

Bilaga 1. Lista över styrdokument

Kommuner: 64 st	Dokument: 75 st	Årtal
Alingsås	Brand book	saknas
Arjeplog	Varumärkesplattform	saknas
Avesta	Varumärket Avesta kommun	saknas
Boden	Platsvarumärkeshandbok	2013
Emmaboda	Kommunikativ plattform	saknas
Emmaboda	Marknadsplan	2009
Eskilstuna	Varumärkesplattform	2013
Eskilstuna	Varumärket Eskilstuna kommunkoncern	2015
Falkenberg	Marknadsplan	saknas
Falköping	Varumärket Falköping	saknas
Flen	Varumärkeshandbok, Grafiska riktlinjer	2015
Gagnef	Varumärket Gagnef	saknas
Gislaved	Marknadsföringsplan	2014
Gnesta	Bilden av Gnesta	2011
Grums	Varumärkesremiss	saknas
Grums	Varumärkesplattform	2014
Grästorp	Projektet Varumärket Grästorp	2013
Gällivare	Marknadsföringsplan	2013
Gävle	Marknadsstrategi	2013
Gävle	Varumärkeshandbok	saknas
Helsingborg	Varumärkesplattform	saknas
Huddinge	Varumärke och bilden av Huddinge	2012
Huddinge	Varumärkesplattform	2012
Hudiksvall	Varumärkesplattform	saknas
Karlskoga	Marknadsföringsplan	2015
Karlskrona	Varumärkesplattform och grafisk manual	saknas
Karlstad	Varumärkeshandbok	saknas
Karlstad	Varumärkesplattform	saknas
Katrineholm	Varumärkeshandbok	saknas
Kiruna	Varumärkesplattform	2015
Kramfors	Varumärke	saknas
Kumla	Marknadsföringsplan 2012-2025	saknas
Kungälv	Marknadsplan 2010-2014	2010
Laholm	Varumärkesplattform	2009
Laholm	Varumärke och grafisk profil	2015
Landskrona	Varumärkesstrategi	2013
Lidingö	Varumärket Lidingö	2005
Lilla Edet	Marknadsföringsstrategi	2007
Lindesberg	Varumärkesplattform	2015
Lindesberg	Varumärket	saknas

Ljusnaberg	Marknadsföringsplan	2007
Luleå	Varumärkesplattform	2013
Maristad	Varumärkesplattform	saknas
Munkedal	Marknadsföringsplan	saknas
Mölndal	Varumärkesplattform	saknas
Nordanstig	Marknadsplan	2014
Nordmaling	Strategisk Marknadsplan	2012
Norrköping	Vår Varumärkesplattform	2016
Pajala	Brand book	saknas
Perstorp	Marknadsföringsplan	2013
Skellefteå	Platsvarumärket - vår gemensamma identitet	saknas
Sollefteå	Varumärke	saknas
Stockholm	Varumärkesmanual	saknas
Sundsvall	Förslag till Varumärkesplattform	2011
Sundsvall	Varumärket Sundsvall	2011
Sundsvall	Varumärkets vad, varför, hur och vem	saknas
Sunne	Marknadsplan 2015-2020	saknas
Sunne	Varumärket Sunne	2010
Sundbyberg	Varumärkesplattform	2009
Svalöv	Marknadsföringsstrategi 2013-2015	2012
Söderhamn	Varumärkesplattform	2011
Södertälje	Varumärkesplattform	saknas
Trelleborg	Varumärkesplattform	saknas
Täby	Varumärke	2014
Uddevalla	Varumärkesplattform	saknas
Vaggeryd	Marknadsplan	2013
Varberg	Varumärkesplattform	saknas
Vindeln	Kommunikationsplattform	saknas
Vårgårda	Strategisk Marknadsföringsplan	2012
Värnamo	Varumärkesrapport	2004
Åre	Varumärkesprogram	saknas
Älmhult	Brand book	2016
Örebro	Varumärkespresentation	saknas
Österåker	Varumärkesplattform	2008
Övertorneå	Marknadsföringsstrategi	2015