

# JMG

Examensarbete i Medie- och  
Kommunikationsvetenskap

2011 05 30  
Institutionen för journalistik,  
medier och kommunikation  
[www.jmg.gu](http://www.jmg.gu)

# VARUMÄRKET I KOMMUNEN

- ETT UTTRYCK FÖR DIFFERENTIERING ELLER  
IDENTIFIKATION?

Författare: Ester Fardell, Kia Andreasson och Linda Jensen  
Handledare: Mathias Färdigh  
Kursansvarig: Ingela Wadbring



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

## ABSTRACT

**Titel:** Varumärket i kommunen - Ett uttryck för differentiering eller identifikation?

**Författare:** Linda Jensen, Ester Fardell & Kia Andreasson

**Uppdragsgivare:** Magnus Fredriksson

**Kurs:** Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap vid institutionen för journalistik, medier & kommunikation på Göteborgs Universitet.

**Termin:** Vårterminen 2011

**Handledare:** Mathias Färdigh

**Sidantal/ord:** 37 sidor, 12351ord

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att ta reda på vilken funktion ett varumärke fyller för Sveriges kommuner.

**Metod:** Kvalitativ textanalys blandat med kvantitativ metod.

**Material:** Styrdokument från 208 av Sveriges 290 kommuner.

**Empiriskt underlag:** Kommunikationsdokument från kommuner som nämner värderingar och mål i samband med kommunikations- och/eller varumärkesarbete.

**Huvudresultat:** Resultatet visar att få kommuner i Sverige använder sig av ett varumärke. Resultatet visar samtidigt att de flesta kommuner som använder sig av ett varumärke främst gör det för att *differentiera* sig från andra. Samtidigt visar det sig att de kommuner som inte differentierar sig alls, istället väljer att endast *identifiera* sig som offentlig verksamhet. Vidare visar resultatet att det finns en knapp marginal mellan de kommuner som differentierar sig och de som identifierar sig som offentlig verksamhet. Den lilla marginalen visar på att kommunernas offentliga identitet och uppdrag påverkar varumärkets utformning i kommunerna i mycket stor utsträckning och påverkar därmed varumärkets ”kommersiella” funktion. Varumärkesarbete i kommunal regi kan därmed ses som mindre marknadsiserad än det varumärkesarbete som bedrivs av organisationer i traditionell bemärkelse.

**Nyckelord:** *Varumärke, profil, värderingar, identifikation, differentiering, offentlig förvaltning, kommun*

## EXECUTIVE SUMMARY

Kartläggningen av varumärkesarbetet i Sveriges kommuner, visar att kommunerna i ganska liten utsträckning arbetar med ett varumärke, endast 25 procent. (51 stycken av 208 kommuner).

Vidare visar det sig att av de kommuner som arbetar med varumärken, är det 53 procent som väljer att *differentiera* sig genom att forma sitt varumärke efter unika värderingar (27 fall av 51). De 47 procent av kommunerna som inte valt att differentiera sig på detta sätt har istället endast *identifierat* sig som offentlig verksamhet (24 fall av 51). Dessa kommuner formar då varumärket i varierande utsträckning efter gemensamma offentliga värderingar, med en mer eller mindre utvecklad strategi gällande varumärket. Resultatet visar samtidigt att det finns en knapp marginal mellan de kommuner som differentierar sig och de som identifierar sig som offentlig verksamhet med hjälp av varumärket. Att differentiering visade sig vara något vanligare kan bero på att varumärket som fenomen i sig är ett verktyg för just differentiering och traditionellt används av organisationer för att just inta en unik position på marknaden. Det är därför också naturligt att de flesta av de kommuner som valt att använda sig av ett varumärke har differentieringen som mål. Samtidigt visar den lilla marginalen på att kommunernas offentliga identitet och uppdrag påverkar varumärkets utformning i kommunerna i mycket stor utsträckning. Varumärkets ”kommersiella” egenskap blir mindre viktig och varumärkets strävan efter det ”normala” står istället i fokus. Varumärkesarbete i kommunal regi kan därmed ses som mindre marknadiserad än det varumärkesarbete som bedrivs av organisationer i traditionell bemärkelse.

Det framkommer vidare att värderingar som rör kommunernas offentliga uppdrag återfinns i riktlinjer och mål gällande kommunernas kommunikationsarbete. Resultatet visar till exempel att värdeordet ”öppenhet” används i 26 fall av 51 i kommunikationsmålen. Värdeordet kan direkt kopplas till de offentliga värderingar som finns i och med kommunernas offentliga uppdrag. Att värderingen är återkommande visar också på att kommunerna i sina riktlinjer och mål gällande kommunikationens utformning, i stor utsträckning förhåller sig till varandra och sitt offentliga uppdrag gemensamt. I resultatet framgår slutligen att de kommuner som inte använder varumärket för att differentiera sig från andra, just låter de gemensamma offentliga värderingarna i kommunikationsarbetet forma varumärket, och därmed avgöra dess funktion.

Undersökningen har genomförts på initiativ av Magnus Fredriksson, forskare på institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs Universitet och syftade till att få reda på hur varumärkesarbete som fenomen tar sig uttryck i Sveriges kommuner. Författarna har därefter valt en egen ingång i ämnet och valt att undersöka vilken funktion varumärket fyller för kommunerna genom att ta reda på vilka värderingar varumärket formas efter och hur dessa värderingar förhåller sig till kommunernas offentliga uppdrag visavi varumärkets kommersiella syfte.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 VARUMÄRKET I DEN OFFENTLIGA VERKSAMHETEN.....</b>	<b>5</b>
1.1 GÅR KOMMUNERNA I DE PRIVATA FÖRETAGENS FOTSPÅR?.....	5
1.2 VÅRT UPPDRAG.....	6
<b>2 KOMMUNENS VERKSAMHET OCH VARUMÄRKETS FUNKTION.....</b>	<b>8</b>
2.1 VARUMÄRKET.....	8
2.1.1 Uppsatsens förhållningssätt till varumärket.....	8
2.1.2 Varumärkets funktion .....	8
2.1.3 Värderingar i varumärket.....	9
2.1.4 Varumärkets funktion i förhållande till det unika och normala.....	10
2.2 KOMMUNENS VERKSAMHET.....	10
2.2.1 Kommunen i egenskap av offentlig förvaltning.....	10
2.2.2 Självstyrelseprincipen och kommunernas egenintressen.....	11
2.2.3 Varumärket i den moderna kommunen.....	12
<b>3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....</b>	<b>13</b>
<b>4 METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....</b>	<b>14</b>
4.1 BEARBETNING AV DET EMPIRISKA UNDERLAGET.....	14
4.1.1 Kvalitativ textanalys med kvantitativt inslag.....	14
4.1.2 Protokoll .....	15
4.2 HUR VI SAMLADE IN DATA.....	16
4.2.1 Urval.....	16
4.2.2 Begäran av dokument.....	16
4.2.3 "Stickprov" på dokument och avgränsningar.....	17
4.2.4 Framtagning av empiriskt underlag.....	18
4.2.5 Bortfallsanalys.....	19
<b>5 RESULTAT &amp; ANALYS.....</b>	<b>20</b>
5.1 KOMMUNERNAS VÄRDERINGAR UTTRYCKT I DERAS KOMMUNIKATIONS- OCH VARUMÄRKESARBETE.....	20
5.1.1 Vilka är värderingarna som inkluderas i kommunernas kommunikationsarbete?.....	20
5.1.2 Vilka är värderingarna som inkluderas i kommunernas varumärken? .....	23
5.1.3 Unika och normativa värderingar.....	27
5.2 VILKEN FUNKTION FYLLER VARUMÄRKET FÖR KOMMUNERNA OCH HUR TAR DET SIG UTTRYCK?.....	28
<b>6 SLUTAVSNITT.....</b>	<b>31</b>
6.1 SLUTSATSER.....	31
6.2 REKOMMENDATIONER OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	32
<b>7 REFERENSER.....</b>	<b>34</b>
<b>8 BILAGOR.....</b>	<b>36</b>
8.1 MAIL - BEGÄRAN AV DOKUMENT.....	36
8.2 PROTOKOLL.....	37

## Figurförteckning

Figur 1.....	20
Figur 2.....	23
Figur 3.....	27
Figur 4.....	28

# 1 VARUMÄRKET I DEN OFFENTLIGA VERKSAMHETEN

## 1.1 Går kommunerna i de privata företagens fotspår?

Frågan i rubriken syftar till den nya marknadsiserade förvaltningspolitik som utvecklats under de senaste decennierna och som medfört stora förändringar för det svenska samhället. Marknadsiseringen har inneburit att den offentliga sektorn krympt till förmån för den privata sfärens expansion vilket givetvis även påverkar den kommunala verksamhetens utformning<sup>1</sup>

Vad innebär då denna utveckling för kommunerna mer specifikt? Först och främst innebär det att kommunerna nu får mindre statliga bidrag, samtidigt som de får en utökad frihet vilket också innebär ett utökat ansvar för den egna verksamheten. Numera kan kommunerna därför i mångt och mycket behöva konkurrera på marknaden likt ett privat företag för att generera kapital till den egna regionen. Konkurrensområdena är många och de varierar ofta från kommun till kommun, men som gemensam nämnare handlar det för kommunerna om att vara en attraktiv plats för medborgare, företag och besökare. Det handlar helt enkelt om att hålla kommunen vid liv och helst lite mer därtill.<sup>2</sup>

Ett verktyg som kan användas för att verka konkurrenskraftig på marknaden är just varumärket. Varumärkesarbete har traditionellt utförts av den privata sektorn<sup>3</sup> men den rådande samhällssituationen har påverkat kommunernas utökade behov för varumärkesarbete och intresset för marknadsföring och strategisk kommunikation blir allt vanligare. I en rapport från 2003 skrivet av svenska kommunförbundet (numera Sveriges kommuner och landsting<sup>4</sup>), granskas fem kommuner som aktivt har arbetat med att stärka kommunens attraktionskraft. De beskrivs ha många kvaliteter att låta sig inspireras av och rapporten visar just på fördelarna med att inkludera marknadsföring och varumärkesarbete i utvecklingen av kommunen<sup>5</sup>.

Är då varumärkesarbetet i kommunen endast positivt eller kan det få konsekvenser? Finns det något dilemma i att en offentlig aktör efterliknar en privat och spelar det någon roll för samhället? Svaret på frågan är; det beror på. Själva poängen med att använda sig av ett varumärke är att utmärka sig på marknaden för att i slutändan öka försäljningssiffrorna och gå med vinst. Skillnaden mellan ett företag och kommunerna är dock dess intressenter. Då företagen har en styrelse eller aktieägare med vinstfokus har kommunen helt andra intressenter och ansvarsområden. Kommunens intressenter är dess medborgare och det är också medborgarnas skattepengar som i stor utsträckning underhåller kommunens arbete. Kommunen har också, till skillnad från ett företag, en mycket komplex uppgift

<sup>1</sup> Furusten 2007

<sup>2</sup> Montin 2007

<sup>3</sup> Melin & Urde 1991

<sup>4</sup> SKL är en politiskt styrd intresseorganisation för kommuner och landsting. Organisationen arbetar med många av de frågor som en kommun sköter, till exempel tillväxt och utvecklingsfrågor. Organisationens ledning har samma politiska majoritet som i kommuner och landsting enligt mandatfördelningen i riksdagen. [skl.se/om\\_skl/en\\_politisk\\_organisation](http://skl.se/om_skl/en_politisk_organisation)

<sup>5</sup> Svenska kommunförbundets rapport "Fem intressanta kommuner" 2003

som spänner över en rad olika ansvarsområden. Kommuner ska verka i samhällets tjänst, vilket är ett uppdrag som oftast inte går hand i hand med ett primärt vinstdrivande syfte.<sup>6</sup> Problematiken ligger i om kommunerna använder varumärket för att sälja sig på marknaden på bekostnad av medborgarservicen och långsiktiga samhällsinvesteringar vilka inte ger en direkt ekonomisk avkastning<sup>7</sup>. Att utmärka sig på marknaden på bekostnad av det offentliga uppdraget, innebär rent krasst en stor försämring för det demokratiska samhället<sup>8</sup>. Risken när kommunerna använder samma verktyg och jobbar likt ett privat företag är alltså att dess offentliga uppdrag kan hamna i skymundan. Kommunens verksamhet är offentlig vilket innebär att den tillhör allmänheten och i sin tur tillhör därmed även kommunikationen samt dess varumärke allmänheten.

För att kunna belysa problematiken och vidare undersöka eventuella konsekvenser av varumärkesarbetet i kommunerna och den offentliga verksamheten, måste vi få större kunskap i hur varumärkesarbetet egentligen ser ut i kommunerna. Hur många kommuner arbetar egentligen med ett varumärke? Vi skulle vidare vilja ta reda på vilket ben som kommunerna själva lutar sig mot, är det, det offentliga uppdraget eller är det kommunernas självstyre och självförsörjning som står i fokus för varumärkesarbetet? Vi vill veta vilka värderingar som ryms i varumärket och därmed ta reda på huruvida kommunerna vill differentiera sig från andra på en kommersiell marknad, eller om de i större utsträckning identifierar sig som en gemensam offentlig verksamhet. Vilken funktion varumärket fyller för kommunen kan därmed säga oss mycket om den rådande situationen och samtidigt leda till att fler viktiga frågor ställs kring ämnet.

## 1.2 Vårt uppdrag

Vi kommer i denna studie att undersöka hur varumärkesarbetet ser ut i samtliga Sveriges kommuner. Studien har genomförts på initiativ av Magnus Fredriksson, forskare på institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs Universitet och uppdraget som stort syftar till att få reda på *hur varumärkesarbete som fenomen tar sig uttryck i offentliga förvaltningar*. Då varumärkesarbete ursprungligen varit förbehållet den privata sektorn och dess förekomst i offentlig verksamhet är ett relativt nytt och outforskat fenomen finns det många luckor att fylla. Vi har haft en egen ingång i ämnet med utgångspunkt att just undersöka hur fenomenet tar sig uttryck i Sveriges kommuner. Vårt uppdrag utgör därmed en liten del av ett större forskningsområde som berör varumärkets utformning i offentliga förvaltningar.

Då varumärkesarbete i kommuner inte har kartlagts sedan tidigare, fanns det många aspekter att belysa och ännu fler sätt att angripa fenomenet på. Efter att vidare ha fördjupat oss i ämnet, började vi ifrågasätta hur varumärkets kommersiella funktion kan förhålla sig till kommunernas offentliga uppdrag och identitet. Det var just problematiken i detta förhållande som fick oss att vilja undersöka

<sup>6</sup> Kommunallagen (1991:900)

<sup>7</sup> Proctor 2001

<sup>8</sup> Byrkjeflot & Angell 2007

varumärkets funktion för kommunerna vidare. För att ta reda på hur varumärket tar sig uttryck tittar vi alltså därför på vilka värderingar som varumärket rymmer. Genom att se hur värderingarna förhåller sig till kommunernas offentliga uppdrag och deras lokala verksamhet kan vi urskilja på vilket sätt kommunerna kan eller väljer att använda ett varumärke. På så sätt hoppas vi att denna uppsats kan bidra till större kunskap gällande varumärkesarbetet i kommunerna.

Genom vår kartläggning av kommunernas varumärkesarbete och insamling av relaterade styrdokument bidrar förhoppningsvis studien även med en informationsbas till universitetet som i dagsläget saknas. Med kommunernas varumärkesarbete kartlagt kan andra utföra vidare studier gällande varumärket i offentlig förvaltning. Kartläggningen kan då möjliggöra studier även gällande vilka eventuella konsekvenser ett varumärke kan ha för kommunernas funktion och interaktion med medborgarna. Genom vår studie hoppas vi därför att kunna bidra med material till vidare forskning, samtidigt som vi direkt hoppas fylla ut en del av den forskningslucka som finns gällande varumärkesarbete i offentlig regi.

## 2 KOMMUNENS VERKSAMHET OCH VARUMÄRKETS FUNKTION

### 2.1 Varumärket

#### 2.1.1 Uppsatsens förhållningssätt till varumärket

För att kunna fördjupa oss i varumärkesarbetet i kommunerna, vill vi börja med att redogöra för det centrala begreppet *varumärke*<sup>9</sup>. Vi börjar med en allmän definition av varumärket och förklarar därefter dess betydelse för vår studie.

Ett varumärke är ”en unik design, symbol, ett ord, eller en kombination av dessa, ämnad skapa en image som identifierar en produkt och skiljer den från sina konkurrenter. Med tiden blir denna image sammankopplad med en viss känsla av trovärdighet, kvalitet och tillfredsställelse i konsumenternas uppfattning genom att stå för vissa fördelar och värderingar”<sup>10</sup>.

Varumärket är alltså en kommunikativ handling mellan en avsändare och en målgrupp. I definitionen framkommer det att image är en viktig komponent i varumärket då denna just har att göra med hur kommunikationen mottas av målgruppen. Det avsändaren valt att kommunicera genom varumärket påverkar därmed det som målgruppen kommunicerar tillbaka i form av den image de skapar av varumärket. Detta visar på att varumärket inte är något statiskt som bara finns till, utan kräver en aktiv insats och interaktion mellan organisationen och målgruppen. Varumärket kan alltså uppfattas utifrån det arbete som kretsar både kring *utformningen* av ett varumärke liksom *upprätthållandet* av varumärkets image.<sup>11</sup> Med detta klargjort ska vi poängtera att denna uppsats inte har som syfte att undersöka hur varumärket upprätthålls. Studien fokuserar endast på att ta reda på vad kommunerna själva kommunicerar genom varumärket, alltså i vilket syfte som varumärket utformas. Avsnittet som följer kommer därför att redogöra för varumärkets *funktion* samt på vilket sätt värderingar är avgörande för varumärkets utformning.

#### 2.1.2 Varumärkets funktion

Varumärket är från början ett fenomen som företag använt endast för att marknadsföra och sälja rena konsumentprodukter. Ett varumärke används då för att differentiera en produkt från andra för att på så sätt uppnå konkurrensfördelar på marknaden. Idag kan varumärket istället ha som funktion att representera en hel organisation<sup>12</sup>. I regel utformas ett varumärke efter produkten och formar en

---

<sup>9</sup> Ibland används även ordet profil i tidigare forskning. När profil och varumärke beskriver samma fenomen har vi för tydlighetens skull valt att enbart använda ordet varumärke. Har ordet profil använts i något annat syfte än det som definitionen beskriver har vi inte räknat det som relevant för vår studie. Se Fredriksson 2008 s. 46

<sup>10</sup> Business dictionary

<sup>11</sup> Urde 1999

<sup>12</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005

identitet utifrån de värderingar produkten tilldelas, samma gäller en organisations varumärke<sup>13</sup>. En organisation har dock en mycket mer komplex identitet än en materiell produkt och varumärkets utformning blir därför även mer komplex. En organisation behöver alltså först bestämma vad den ämnar marknadsföra om ett varumärke ska etableras. Till skillnad från en produkt, är inte en organisation ett enhetligt objekt, utan består av många olika verksamheter som på olika sätt kan representeras av ett varumärke<sup>14</sup>. De värderingar som en organisation främst vill stå för avgör därför vad varumärket får representera utåt. Den verksamhet som bäst stämmer överens med de värderingar som eftersträvas, kommer då i slutändan att representera varumärkets identitet och samtidigt avslöja varumärkets funktion<sup>15</sup>.

Som beskrivningen ovan visar är varumärkets identitet och funktion två viktiga komponenter som är tätt sammankopplade. Det är för vår studie heller inte avgörande att separera dess betydelse från varandra, men vi ska förklara vårt förhållningssätt till dem. När vi nämner varumärkets identitet menar vi alltså inte hur varumärket uppfattas av omvärlden utan som tidigare nämnts, utifrån vilket syfte organisationen utformar varumärket. En identitet visar på att det i varumärket finns ett värde, någon substans och alltså en vidare funktion. Då varumärkets identitet och funktion representerar samma sak i detta avseende, kommer vi fortsättningsvis att istället bara nämna varumärkets funktion, då det är kommunernas funktion med varumärket som vi i slutändan är intresserade av att urskilja.

### 2.1.3 Värderingar i varumärket

Eftersom värderingar är centrala i varumärkets utformning och för oss i urskiljandet av varumärkets funktion, vill vi tydliggöra vad vi menar med begreppet värderingar.

Värdering är "*Handlingen att sätta ett (positivt eller negativt) värde på något eller resultatet av att utföra en sådan handling*"<sup>16</sup>

Vidare visar forskning inom sociologin på att värderingar grundas på kriterier som bygger på föreställningar om moral och måluppfyllande och att värderingar i sig kan vara mål. Detta säger oss att det är värderingar som återfinns i kommunernas mål och riktlinjer gällande varumärket som vi ska titta på för att kunna ta reda på vilken funktion varumärket fyller för kommunerna.<sup>17</sup> Inkluderas inga värderingar i varumärket fyller den alltså inte någon funktion och kan inte användas i syfte att kommunicera något budskap, det är alltså inte tal om ett varumärke per definition. Att ta i beaktande är att i vissa fall används begreppet "varumärke" på fel sätt och användas då inkorrekt för att

---

<sup>13</sup> Melin & Urde 1991

<sup>14</sup> Heide, Johansson & Simonsson 2005

<sup>15</sup> Fredriksson 2008

<sup>16</sup> Nationalencyklopedin

<sup>17</sup> Encyclopedia of sociology. Vol 4

beskriva en organisations logotyp eller grafiska profil. Dessa är symboler som endast används för att omvärlden ska känna igen varumärket, men kan alltså aldrig i sig vara ett komplett varumärke i sig.<sup>18</sup> Genom att urskilja värderingarna i varumärket kan vi därför också undvika att tolka varumärkesarbetet i kommunerna på ett felaktigt sätt då vi inte tar förgivet att ett varumärkesarbete existerar så fort ordet ”varumärke” nämns.

#### *2.1.4 Varumärkets funktion i förhållande till det unika och normala*

För att sammanfatta varumärket, kan vi konstatera att det kan användas för att differentiera en organisation från andra. Varumärket kan alltså användas för att särskilja en kommun, men varumärket har också fler aspekter. I ett varumärke finns samtidigt nämligen alltid en strävan efter normalitet. Med strävan efter normalitet menar vi att de värderingar som ryms i varumärket anpassas efter de förväntningar som omvärlden har på organisationen. Dessutom får strävan efter differentiering och det unika i varumärkesarbetet aldrig ske på bekostnad av det normala. Det normala i kommunernas fall innefattar de förväntningar som omvärlden har på kommunen i dess egenskap av offentlig förvaltning. Varumärket kan alltså användas för att differentiera kommunen men aldrig så till den grad att allmänheten står oförstående inför budskapet.<sup>19</sup> En definition som slutligen tydligt sammanfattar vårt synsätt på varumärket är därmed:

*Ett varumärke är ”strategisk kommunikation som syftar till att manifesteras värderingar, självförståelse och tolkningar av omvärlden och på så vis besvarar frågan om vad företaget är, vad det står för och hur det ser på sin framtid. Det är en presentation som dels strävar efter exklusivitet att särskilja verksamheten från andra dels strävar efter normalitet att visa upp en verksamhet som fungerar som andra och som lever upp till samhällets föreställningar om hur ett företag ska fungera. I så motto är det en strävan efter att skapa identifikation med värderingar som få har anledning att ifrågasätta.”<sup>20</sup>*

## **2.2 Kommunens verksamhet**

### *2.2.1 Kommunen i egenskap av offentlig förvaltning*

Efter att ha klargjort för varumärkets utformning och funktion, vill vi fördjupa oss i kommunernas offentliga uppdrag för att se vilka värderingar den kommunala verksamheten representerar och på så sätt förstå varumärkets förutsättningar i den kommunala verksamheten.

---

<sup>18</sup> Kalmaru W 2010

<sup>19</sup> Fredriksson 2008

<sup>20</sup> Ibid s. 46

Inledningsvis ska man ha i åtanke att all kommunal verksamhet och därmed även varumärkesarbetet, övergripande styrs enligt ett demokratiskt förhållningssätt grundat i den svenska rättsstatens princip. Detta innebär att staten med lagar och andra rättsliga regler formar kommunernas verksamhet och arbetssätt i grunden.<sup>21</sup> Då vi intresserar oss för kommunernas kommunikation är det vidare främst två lagar som reglerar kommunernas arbetssätt gällande kommunikationen med allmänheten; *förvaltningslagen* och *offentlighetsprincipen*<sup>22</sup>.

Offentlighetsprincipen regleras i grundlagen och innebär att myndigheter ska arbeta med medborgarens rättigheter i fokus samt med fri insyn från allmänheten och massmedia. Medborgarna ska i så stor utsträckning som möjligt kunna medverka i och ta del av samhällets beslutsprocesser och kommunerna ska därför sträva efter en öppen kommunikation med allmänheten. Offentlighetsprincipen anses vara en viktig hörnsten i det demokratiska samhället i Sverige.<sup>23</sup>

Förvaltningslagen reglerar vidare mer specifikt hur myndigheterna ska gå tillväga vid behandlingen av olika ärenden; bland annat vad gäller en aktiv kommunikation med medborgarna och samverkan med andra myndigheter. Förvaltningslagen styr även kommunernas serviceskyldighet gentemot allmänheten och tydliggör myndigheternas offentliga uppdrag.<sup>24</sup>

Dessa lagar representerar grundläggande värderingar som kommunerna måste förhålla sig till och arbeta utefter. Offentlighetsprincipen tar upp riktlinjer som "*fritt meningsutbyte*" och "*öppen mot allmänheten*"<sup>25</sup>. Förvaltningslagen nämner vidare att kommunerna bör behandla allmänhetens ärenden "*enkelt*" och "*snabbt*"<sup>26</sup>. Dessa ledord och mål är uttalade värderingar som alla kommuner gemensamt måste följa. Vi väljer därför att kalla de lagbundna gemensamma värderingarna för *offentliga värderingar*. Frågan är huruvida de offentliga värderingarna formuleras i kommunernas kommunikationsarbete och mer specifikt i varumärket samt hur detta tar sig uttryck.

### 2.2.2 *Självstyrelseprincipen och kommunernas egenintressen*

Förutom kommunernas gemensamma offentliga uppdrag arbetar kommunerna också med uppdrag gällande angelägenheter av allmänt intresse som rör varje enskild kommuns egna område. Kommunernas rätt att utöva egen verksamhet styrs av kommunallagen<sup>27</sup> och självstyrelseprincipen, som regleras i grundlagen. Självstyrelsen ger kommunerna både frihet och ansvar att själva bestämma över den egna verksamheten<sup>28</sup>. På grund av självstyrelsen har varje kommun därmed också rätt att skapa egna värderingar, utöver de reglerade, och bestämma vilka egenintressen kommunen vill satsa på. För att då förstå hur kommunerna kan förhålla sig till sitt fria val, är det

---

<sup>21</sup> Montin 2007

<sup>22</sup> Revisionsdelegationens publikation "God revisionsred i kommunal verksamhet 2010"

<sup>23</sup> Offentlighetsprincipen, reglerad av TF kap 2 "Allmänna handlingars offentlighet"

<sup>24</sup> Förvaltningslagen (1986:223)

<sup>25</sup> Offentlighetsprincipen, reglerad av TF kap 2 "Allmänna handlingars offentlighet"

<sup>26</sup> Förvaltningslagen (1986:223)

<sup>27</sup> Kommunallagen (1991:900)

<sup>28</sup> Regeringsformen (1974:152)

viktigt att se till kommunernas omvärldssituation. Vad kommunerna väljer att arbeta med, påverkas idag av den marknadsierade förvaltningspolitiken som utvecklats i Sverige från 1990-talet och framåt. Förskjutningen från en mer sammanhållen kommunal verksamhet till en mer fragmenterad, har medfört att kommuner anammat nya arbetssätt för att anpassa sin verksamhet efter den rådande situationen. En internationell organisations- och styrningsfilosofi, kallad New Public Management har därmed inspirerat till en rad förändringar i hur kommunerna organiseras och styrs. Framförallt har den inneburit att kommunerna i större utsträckning anammat begrepp från den privata sektorn och nu arbetar mer utifrån målstyrning, konkurrens och medborgaren som kund. Kommunernas egenintressen består därför idag i mycket större utsträckning av näringsverksamhet för att generera kapital till den egna kommunen<sup>29</sup>. Kommunerna jobbar därmed i mycket större utsträckning idag med att öka attraktionskraften och förbättra konkurrensförutsättningar för den egna regionen. Ett varumärke kan därmed användas som ett verktyg för att stärka den eftersträvade attraktions- och konkurrenskraften. Att värdera tillgångar i sitt varumärke som kan attrahera till exempel besökare, företag eller arbetskraft gynnar på det sättet den egna kommunens intressen.<sup>3031</sup>

### *2.2.3 Varumärket i den moderna kommunen*

Om kommunerna använder varumärket i syfte att stärka attraktionskraften för att vidare uppnå mål gällande egenintressen, kan vi konstatera att varumärkesarbetet är en del av en kommuns självstyrelseaspekt. I dessa fall måste varumärket rymma vissa andra värderingar, unika från de "offentliga" för att tillgodose egenintressena. Om en kommun däremot inte aktivt förespråkar värderingar i sitt varumärke som rör egenintresset, kan det därför konstateras att målet med varumärket inte är att differentiera kommunen. Då varumärket vidare är ett verktyg som används för att särskilja sig från andra är det intressant att se hur kommunerna balanserar varumärkets funktion att differentiera med det gemensamma offentliga uppdraget<sup>32</sup>. De kommuner som ägnar sig åt varumärkesarbete i någon utsträckning måste alltså förhålla sig till både den egna verksamheten och det större offentliga uppdraget. Att kommunernas egenintressen på senare tid samtidigt fått större fokus på grund av ideologiska skiftningar i samhället, påverkar också betydelsen av ett varumärke för kommunerna. Framförallt då egenintressena i större utsträckning kommit att präglas av en mer kommersiell framtoning<sup>33</sup>. Det är värderingarna i det offentliga uppdraget som i grunden reglerar all kommunikation med allmänheten. Frågan är då huruvida kommunerna väljer att se på varumärket som ett rent kommunikativt verktyg i kommunikationsarbetet eller om varumärkets förtjänster gällande egenintressena i större utsträckning styr varumärkets utformning<sup>34</sup>.

<sup>29</sup> Montin 2007

<sup>30</sup> [www.skl.se/press/debattartiklar/debattartiklar\\_2007/kommunens\\_varumarke\\_-\\_mer\\_an\\_en\\_slogan](http://www.skl.se/press/debattartiklar/debattartiklar_2007/kommunens_varumarke_-_mer_an_en_slogan)

<sup>31</sup> [www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/om\\_kommuner/regional\\_utveckling](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/regional_utveckling)

<sup>32</sup> Urde 1999

<sup>33</sup> Montin 2007

<sup>34</sup> Byrkjeflot & Angell 2007

### 3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Det är egenskapen offentlig förvaltning som gör kommunernas varumärkesarbete intressant att undersöka ur uppdragsgivarens perspektiv. Vi har därför valt att fokusera på vilken betydelse den offentliga egenskapen har för kommunerna när det kommer till den funktion som varumärket ska fylla. Med hjälp av de värderingar som varumärket rymmer kan vi upptäcka funktionen och med denna utgångspunkt vill vi förstå hur kommunernas varumärkesarbete tar sig uttryck. Utifrån den rådande omvärldssituationen som kommunerna står inför och utifrån de slutsatser vi dragit kring tidigare forskning, är vårt syfte *att ta reda på vilken funktion ett varumärke fyller för Sveriges kommuner*, för att vidare se på huruvida Sveriges kommuner väljer att använda varumärket för att *differentiera* sig respektive endast *identifiera* sig som offentlig förvaltning. För att kunna fullfölja vårt syfte kartlägger vi först hur många av Sveriges kommuner som överhuvudtaget använder sig av ett varumärke. Därefter kan vi undersöka kommunerna utifrån följande frågeställningar:

*1 Vilka är värderingarna som inkluderas i kommunernas kommunikationsarbete?*

Genom denna frågeställning vill vi kunna fastslå ifall de offentliga värderingarna som kommunernas verksamhet grundas i, återfinns i deras kommunikationsarbete. Vill vi ta reda på om de offentliga värderingarna är återkommande hos flera kommuner och vilka värderingar som är vanligast. Vi vill med hjälp av denna frågeställning få djupare förståelse för kommunernas varumärken genom att se hur kommunerna förhåller sig till kommunikationsarbetet i stort. För att komma åt kommunernas värderingar letar vi efter värdeord som kan kopplas till riktlinjer och mål gällande kommunikationen<sup>35</sup>.

*2 Vilka är värderingarna som inkluderas i kommunernas varumärken?*

Vi vill med denna frågeställning ta reda på vilka värderingar som ryms i varumärket och vilka de vanligaste värderingarna är. Om de offentliga värderingarna är återkommande även i varumärket hos flera kommuner, visar varumärket på en tydlig offentlig identifikation och en strävan efter det normala. Vi vill med denna frågeställning även kunna fastslå ifall varumärkets kommersiella funktion återfinns, genom att ta reda på i vilken utsträckning unika värderingar utformar kommunernas varumärken och vad dessa värderingar representerar. För att komma åt kommunernas värderingar letar vi efter värdeord som kan kopplas till varumärkets riktlinjer och mål<sup>36</sup>.

*3 Vilken funktion fyller varumärket för kommunerna och hur tar det sig uttryck?*

Med vår sista frågeställning vill vi se hur varje enskild kommun förhåller sig till sitt varumärke genom att se hur *många* kommuner som låter unika, respektive normativa värderingar forma varumärkets funktion.

---

<sup>35</sup> Encyclopedia of sociology. Vol 4

<sup>36</sup> Encyclopedia of sociology. Vol 4

## 4 METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

### 4.1 Bearbetning av det empiriska underlaget

#### 4.1.1 Kvalitativ textanalys med kvantitativt inslag

Information som vi vill komma åt gällande varumärkesarbete och kommunikation återfinns i kommunernas styrdokument. Vi behöver därför använda oss av en metod som på bästa sätt låter oss ta del av informationen på bästa sätt. Då vi söker efter värderingar för att kunna ta reda på vilken funktion varumärket fyller för kommunerna, vill vi vara öppna för vilka värderingar som nämns i dokumenten. Vi vill också kunna ta till oss eventuella förklaringar till värderingarna och vidare gå igenom kommunernas mål med varumärket. Vi behöver därför noggrant läsa igenom materialet för att kunna plocka ut relevant information ur texten. Därför utför vi en kvalitativ textanalys och använder ett protokoll som verktyg för att samla in empiri. Den information som fylls i protokollet systematiserar de delar av texten som för vårt syfte är intressanta. I metodologiska sammanhang är protokollet i detta fall ett sätt att systematisera genom att 1) överskådligt klargöra den övergripande tankestrukturen hos kommuner när det gäller kommunikation och varumärken 2) ordna innehållet gällande värderingarna logiskt, genom att ställa samman innehållet i överskådliga kategorier kopplade till varumärke och kommunikation och 3) klassificera innehållet genom att placera innehåll under frågor som är lämpliga att ställa materialet, till exempel angående värderingar, värdeord och mål med varumärke och kommunikation<sup>37</sup>. Textanalysen tar därmed fram empiri som talar om för oss vilka värderingar som återfinns i kommunernas kommunikationsarbete och vidare dess varumärkesarbete, samt sambandet dem emellan (vilket delvis svarar frågeställningarna). För att komma vidare använder vi oss av en kvantitativ metod för att få ett fullgott svar på våra frågeställningar. Då värderingar kan bestå av långa beskrivningar har vi valt att i kvantifieringen använda specifika värdeord som efter den kvalitativa utsällningen får representera kommunernas värderingar. Genom att räkna antal gånger ett värdeord nämns får vi svar på vilka de vanligaste värdeorden är i kommunikation och varumärke samt får en möjlighet att se hur många kommuner som låter värdeorden i kommunikationsarbetet utforma varumärket. För att kunna urskilja huruvida kommunerna använder varumärket för differentiering eller identifikation, kategoriserade vi in kommunerna utefter 1) de som nämner samma värdeord i kommunikation som i varumärke eller indirekt låter värdeorden i kommunikationsarbetet få utforma varumärket, och 2) de som nämner olika värdeord i varumärke och i kommunikation. De som då nämner olika värdeord/värderingar (kategori 2), använder varumärket för differentiering medan de som nämner samma värdeord/värderingar (kategori 1), i större utsträckning identifierar sig som offentlig förvaltning.

---

<sup>37</sup> Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2007

#### 4.1.2 Protokoll

Ett protokoll är användbart av många anledningar. Dels för att det är lätt för ögat att kunna ta in information och jämföra olika svar under samma fråga. Dels för att det underlättar att minnas informationen. Dessutom ämnar det att utförligt tömma dokumenten på information och på så sätt komma åt den viktiga informationen. Protokollet fungerade som ett schematiskt rutnät, där kommunerna befann sig i lodrät riktning. Frågor som ställs i förhållande till de dokument vi tittat på befann sig i vågrät riktning. Vi anser att protokollet som verktyg passar vår undersökning alldeles utmärkt då det är mycket information som ska bearbetas. Frågorna i protokollet är noga utvalda utefter det teoretiska ramverket som studien vilar på och formades efter att vi gjort ett stickprovsurval, vilket vi närmare kommer att beskriva i följande avsnitt gällande insamlingen av data. Viss information kanske inte användes i slutändan men detta gör ingenting då vi i alla fall kan vara säkra på att vi inte gick miste om något. Vi valde också att behandla respektive kommuns olika dokument som ett och samma material, för att säkra att vi i så stor utsträckning som möjligt kunde tömma materialet på användbar information.

Eftersom vi är tre författare och informationen som skulle bearbetas var mycket omfattande, delade vi upp materialet mellan oss. Ett problem med uppdelning av material som ska tolkas är att informationens *betydelse* kan tolkas på olika sätt då det handlar om en kvalitativ textanalys. I vår analys står vi därför inför ett reliabilitetsproblem. För att motverka detta har vi gjort ett slags reliabilitetstest. Testet utfördes genom att vi alla först utgick från fem kommuners material och protokollet fylldes i individuellt med hjälp av protokollet. Vi jämförde sedan våra protokoll för att se om vår tolkning av materialet överensstämde eller inte, för att se vilka eventuella åtgärder vi behövde göra. Det framkom att olikheter fanns i hur vi uppfattade innehållet i dokumenten och vi diskuterade därefter fram en gemensam tolkningsram. Vi har givetvis utgått från teorin kring definitioner av begrepp och hur vi ska förhålla oss till dem men när det kommer till tolkningen av vilken information som var relevant kunde detta endast säkras genom att noga diskutera igenom hanteringen. För att garantera att vår tolkningsram sitter i ryggmärgen satt vi dessutom tillsammans under den första tiden, vilket gav oss möjligheten att omedelbart lyfta eventuella frågetecken till gemensam diskussion. Vi tydliggjorde även "tolkningsramen" direkt i protokollets frågor, så det finns skrivna exempel samt förklaringar på vad frågorna är till för att svara på. Genom att exemplifiera protokollets frågor, ökar vi även reliabiliteten i form av att vi underlättar för andra att tolka frågorna på samma sätt som vi har gjort.

## 4.2 Hur vi samlade in data

### 4.2.1 Urval

Vi har valt att använda ett totalurval av *alla* möjliga analysenheter och urvalet innefattar därmed samtliga kommuner i Sverige. Genom att använda oss av samtliga analysenheter har vi möjlighet att eftersträva kartläggning av generella tendenser gällande vilka värderingar som inkluderas i varumärkesarbetet samt vilken funktion varumärket har för kommunerna i Sverige. Totalurvalet innebär vidare att vi har en önskan om att generalisera snarare än att gå djupt in på specifika fall. Att använda ett totalurval är också en bra utgångspunkt gällande vårt forskningsområde då varumärkesarbete i kommunen är ett relativt nytt fenomen och först måste kartlägga hur utbrett fenomenet är till att börja med. Utifrån vår förkunskap om ämnet så hade vi även en tanke om att alla kommuner i Sverige kanske inte ens jobbar med sitt varumärke. Hade vi valt ett mindre urval hade varumärkesarbetet i en kommun inte nödvändigtvis varit representativt för en annan. Eftersom kommunerna i Sverige har skyldighet att svara när upprättade handlingar begärs ut av allmänheten, skulle det inte heller innebära något problem för oss att begära ut de dokument som vi behöver för vår undersökning och därmed hade vi stor chans att få in tillräckligt med underlag för vidare analys.<sup>38</sup>

### 4.2.2 Begäran av dokument

För att vår undersökning även ska kunna tillgodose ett relevant material att utgå från i vidare forskning har vi tillsammans med uppdragsgivaren Magnus Fredriksson på JMG tagit ett gemensamt beslut om vilka styrdokument som skulle begäras ut från kommunerna. Tanken med dokumenten som begärdes ut var att de skulle verka så heltäckande som möjligt i sökandet efter vilka styrdokument som enligt vårt syfte berör varumärket på ett relevant sätt. Det är vidare en kommuns skyldighet enligt lagen om offentlighetsprincipen att *skyndsamt bifoga begärt material* gällande offentligt upprättade handlingar. Vi skickade alltså ut ett identiskt e-mail till samtliga 290 kommuner och bad att få ut de önskade dokumenten (se bilaga 1 för e-mailets utformning och namnen på de dokument vi begärde ut). Kommunerna hade först två veckor på sig att lämna ut begärda dokument eller komma med besked gällande vårt ärende. Efter vecka två, sändes ytterligare ett e-mail, som påminnelse till de kommuner som ännu inte gett oss besked gällande ärendet. Kommunerna hade då ytterligare en vecka på sig att återkomma till oss. Sammantaget hade kommunerna 3 veckor på sig att bistå oss med de önskade dokumenten innan deadline, vilken vi satte på grund av tidsramen för uppsatsen.

---

<sup>38</sup> Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2007

### 4.2.3 “Stickprov” på dokument och avgränsningar

109 av 290 kommuner hade sänt oss dokument efter två veckor. Vi valde vid detta skede att göra ett stickprovsurval där vi systematiskt plockade ut var tredje kommun, det vill säga 36 av 109 kommuner som svarat inom denna tidsram och granskade sedan deras dokument. Anledningen var att vi inte ville påverka urvalet själva och få en så rättvisande bild som möjligt av vilka dokument som är relevanta för vårt uppdrag och syfte. Det rörde sig om mellan 1-10 dokument per kommun och vi kom fram till att olika styrdokument gällande kommunernas kommunikation, var för vår undersökning mest relevant. Dessa dokument behandlade varumärkesarbete i samband med värderingar och mål i störst utsträckning. Valet av dokument blir även en avgränsning i form av en direkt koppling till vårt fokusområde - varumärke/värderingar. I en mer djupgående studie hade det varit intressant att även inkludera andra slags styrdokument för att få förståelse för vilka andra orsaker förutom värderingar som kan påverka kommuners arbete med varumärken. I omfattningen för denna studie fanns dock inte utrymme för detta och vi tittade därför inte på generella handlingsplaner, personalvisioner, medarbetarpolicys eller andra styrdokument. Information om varumärke hade också mycket väl kunnat återfinnas i andra styrdokument vilka vi valde bort, men vi anser att den mest relevanta informationen ryms i kommunikationsdokumenten då varumärket är en kommunikativ handling och därmed bör behandlas på vårt eftersökta sätt i förhållande till kommunikationsmål. De kommuner som inte har några upprättade kommunikationsdokument kan heller inte anses arbeta aktivt med kommunikation i den utsträckning som behövs för att kunna arbeta med sitt varumärke. De dokument som vi vidare valt att undersöka är därför kommunikations- varumärkes- och informationsdokument, med namn som kommunikation, varumärke eller information i samband med strategi, plattform eller plan. Även dokument med namn grafisk profil eller profilplan kom att ingå i de dokument som vi undersöker då dessa också i stor utsträckning innehåller den eftersökta informationen och utgör en del av kommunernas kommunikation. Den grafiska profilen kan ibland bestå av endast logotypbeskrivning, typsnitt och färger i form av visuell kommunikation men många kommuner inkluderar även som ovan nämnt sitt varumärkesarbete i den grafiska profilen, med värderingar och mål kopplade till varumärket. Vi har valt att lägga alla dessa dokument under samlingsnamnet “*kommunikationsdokument*”. Om en kommun har flera av dessa dokument, undersöktes samtliga. Vidare valde vi att endast titta på extern kommunikation då varumärkets utformning i första hand sker i syfte att kommunicera med en yttre målgrupp. Den interna kommunikationen och vad organisationsidentiteten upplevs vara av de anställda formar även den externa kommunikationen och på så sätt anser vi fånga upp den information som är relevant för denna studie. Givetvis kan det vara relevant att närmare undersöka den interna kommunikationen, men detta fick bli en avgränsning för att ytterligare koncentrera fokusområdet.

Efter att de tre veckorna för deadline passerat hade till slut 208 av 290 kommuner återkommit till oss och 121 av de kommunerna hade de önskade kommunikationsdokumenten, vilka utgjorde ett relevant och hanterbart underlag att fortsätta jobba utifrån. Dokumenten kom oss till handa via e-mail, post eller länkar till kommunernas hemsidor. En del av kommunerna hänvisade oss även till kommunens hemsida, där vi “manuellt” fick gå in och plocka ut de dokument som efterfrågats. De resterande kommunerna som inte hade några av kommunikationsdokumenten, föll där med automatiskt ur undersökningen då de inte arbetar uttryckligen med varken kommunikationsfrågor eller varumärke.

#### *4.2.4 Framtagning av empiriskt underlag*

De 121 kommunernas kommunikationsdokument utgör ett relevant material för att vi vidare ska kunna ta fram empiriskt underlag. För att komma åt de dokument som var av relevans att undersöka vidare, gjordes utsällningar. Nedan förklarar vi hur vi valt att behandla dokumenten.

När vi hade samlat alla kommunikationsdokumenten från de 121 kommunerna kunde vi enkelt gå vidare till nästa steg, att urskilja huruvida de kvarstående kommunerna inkluderar varumärkesarbete i sin kommunikation. Detta innebar att vi i dokumenten först letade efter begreppen “varumärke” eller “profil”, då vi definierat de två begreppen som likvärdiga. Att vi definierar de två begreppen som likvärdiga ser vi inte som ett problem. Vad som däremot skulle kunna påverka studien är ifall kommunerna valt att definiera de två begreppen på olika sätt, till exempel använda ordet profil eller varumärke med ett förhållningssätt som skiljer sig helt från vårt. Eftersom vi bedömer huruvida materialet är intressant att undersöka utifrån dokumentens innehåll utgår vi endast från fall där förhållningssättet överensstämmer med vårt. Nämdes varken profil eller varumärke föll också de kommunerna in under kategorin “arbetar inte med varumärke” liksom de kommuner som inte hade några upprättade kommunikationsdokument. Nämdes däremot något av de två begreppen gick denna kommun vidare i undersökningen. 64 av 121 kommuner gick därmed vidare.

Nästa steg blev att urskilja ifall värdeord kopplade till kommunernas mål och riktlinjer gällande kommunikation och varumärke, inkluderades i de 64 kommunernas kommunikationsdokument. Om värdeord nämns kan vi urskilja vilka värderingar varumärket representerar beroende på hur och vart i dokumenten värdeorden nämns och på så sätt även se vilken funktion varumärket fyller för kommunerna. Det är först när vi undersöker förhållandet mellan värderingar och varumärke som vi uppnår vårt syfte. Det är också viktigt för oss att se ifall värderingar återfinns i dokumenten då detta talar om för oss huruvida det handlar om varumärkesarbete i korrekt bemärkelse och inte enbart rör sig om en logotyp eller grafisk profil. Värderingar är som tidigare konstaterats, en viktig komponent i byggandet av ett varumärke och saknas värdeord kan vi därför bedöma att kommunerna i dessa fall inte har i avseende att använda sig av ett varumärke i någon egentlig betydelse. De bedöms då

falla i den kategori som inte har samma förhållningssätt som vi har i denna uppsats gällande varumärke/profil och bedöms vidare att inte arbeta med ett varumärke. Nämnades inga värdeord utifrån dessa kriterier, sållades därför även de dokumenten bort. Nämnades däremot värdeord i kommunikationsarbetet utgjorde dessa kommuners kommunikationsdokument det slutgiltiga empiriska underlaget, redo för att undersökas närmare och redo att tömmas på empiri. 51 av 64 kommuner ingick i vårt slutgiltiga empiriska underlag, vilket utgör 25 procent av de kommuner som vi fått svar från.

#### 4.2.5 Bortfallsanalys

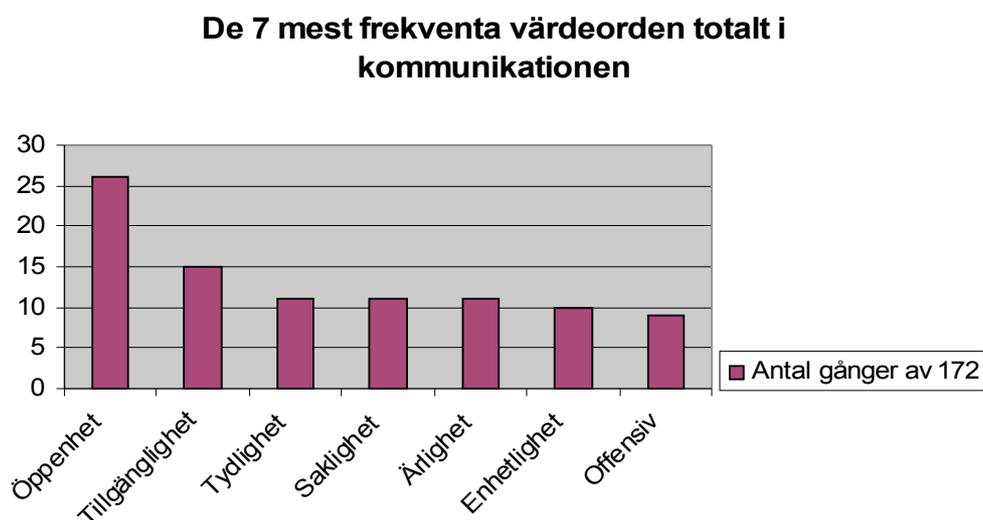
Det blev en mycket omfattande mängd dokument som kom oss tillhanda. 208 kommuner svarade inom ramen för vår deadline. De kommuner som svarade efter deadline blev alltså ett bortfall för studien. 208 svarande av 290 kommuner totalt innebär en svarsfrekvens på 72 procent. Av de svarande är det totalt 25 procent av kommunerna som ägnar sig åt någon form av varumärkesarbete och utgör därmed det slutgiltiga empiriska underlaget. Som tidigare nämnts, så är det en kommuns skyldighet att bifoga offentligt upprättade dokument efter allmänhetens begäran och göra detta *skyndsamt*. På så sätt har risken för att personer skulle kunna ha skäl för att inte svara minskats till noll. Däremot kan ordet "skyndsamt" uppfattas på olika sätt, dessutom har kommunerna kanske andra uppgifter sedan tidigare som går före. Därtill var det inte ett utan flera dokument som begärdes ut, vilket innebär en risk att personer som mottagit e-målet kan ha missuppfattat vilka dokument vi efterfrågade. Vidare kan det hända att kommunens personal har glömt att skicka just det dokument som vi ville titta på, nämligen kommunikationsdokument. En annan faktor som kan ha hindrat oss från att få in material är tekniken, då det aldrig finns en hundra procentig garanti för att e-mail kommer fram. I vissa fall fick vi även svar från kommunerna där de inte förstod vilka dokument vi var ute efter och bad oss tydliggöra, vilket vi naturligtvis gjorde. Påminnelsemailet efter två veckor, skickades även ut för att minska bortfallet. De 28 procent som slutligen inte svarade innan tidsramen för vår deadline hade kunnat vara av intresse, eftersom vi inte vet vad som hade kunnat rymmas i deras svar. Detta innebär att vi inte kommer åt alla de kommuner som arbetar med sitt varumärke och de 28 procent blir därmed ett bortfall för vårt empiriska underlag. Vi anser dock att en svarsfrekvens på 72 procent ändå är tillräckligt för att säga något generellt om kommunernas varumärkesarbete då de kommuner som inte svarat, inte kan ändra resultat avsevärt då de är i minoritet.

## 5 RESULTAT & ANALYS

### 5.1 Kommunernas värderingar uttryckt i deras kommunikations- och varumärkesarbete

#### 5.1.1 Vilka är värderingarna som inkluderas i kommunernas kommunikationsarbete?

I detta avsnitt redovisas resultatet på vår första frågeställning där vi ville ta reda på vilka värderingar som inkluderas i kommunernas kommunikationsarbete. 25 procent av de kommuner vi undersökt, det vill säga 51 stycken kommuner, arbetar i någon utsträckning med ett varumärke. Det är de 51 kommunerna som slutligen utgör underlaget för resultatet och analysen som följer. Kartläggningen är baserad på utsållningen utefter vår metod, där kriteriet var att värderingar skulle återfinnas i samma kommunikationsdokument som begreppen ”varumärke” eller ”profil”. På så sätt kan vi nu redogöra för vilka värderingar som återfinns i kommunikationsdokumenten och huruvida värderingarna i det grundläggande kommunikationsarbetet identifierar kommunerna med deras offentliga uppdrag. Målet är att längre fram i resultatet ställa detta mot hur varumärkesarbetet tar sig uttryck hos kommunerna. Det är alltså värdeord med förklaringar kopplade till riktlinjer och mål gällande kommunikation och varumärke som får representera kommunens värderingar. Resultatet av vilka de vanligaste värdeorden som kommunicerades ut i kommunernas grundläggande kommunikationsarbete är följande:



1 Figur

Resultatet visar alltså att de sju vanligaste värdeorden (som nämns minst 9 gånger vardera) i samband med kommunikationen hos kommunerna är: öppenhet, tillgänglighet, tydlighet, saklighet, ärlighet, enhetlighet och offensiv. 26 av 51 kommuner nämner värdeordet öppenhet och det är

därmed det värdeord som nämns överlägset flest gånger. Vi valde att endast redovisa de sju vanligaste värdeorden av anledningen att de värdeord som kommer näst på listan nämns för få gånger i förhållande till de ovanstående sju och platsar därför inte på topplistan. De sju värdeorden ovan kan därmed fullgott representera de värdeord som utmärkande var mest populära i kommunernas kommunikationsarbete.

För att förtydliga värderingarna som ligger bakom de vanligaste värdeorden, presenterar vi nedan några citerade utdrag ur dokumenten med kommunernas beskrivning av värdeorden. Då öppenhet var det populäraste värdeordet, börjar vi med att presentera citat som förklarar värdeordet närmare.

*“Alla medborgare har rätt till fri insyn i kommunens verksamhet samt lämna synpunkter. Vi ska bemöda oss genom att möta flera aspekter på en fråga. Det ökar vår trovärdighet”*

*“Öppenhet och tydlighet är hörnstenar i all offentlig kommunikation. Information och kommunikation i kommunen grundas på de regler som gäller för offentlig verksamhet: tryckfrihetsförordningen gällande offentlighetsprincipen, meddelarfriheten och sekretesslagen, kommunallagen och förvaltningslagens serviceskyldighet”*

*“Det ska vara lätt att komma i kontakt med oss som arbetar i kommunen. Vi ska vara öppna för information och synpunkter från allmänheten och belysa olika aspekter på en fråga”*

Det är tydligt att direktiven från offentlighetsprincipen och förvaltningslagen går igenom i de värderingar som präglar kommunens kommunikationsarbete. Alla tre citaten uttrycker på olika sätt lagarnas betydelse för kommunikationsarbetet i kommunen och till största del uttrycks vikten av att finnas till för medborgaren. Genom öppenhet vill kommunerna alltså ge fri insyn och ha möjlighet till dialog med medborgarna och det är givet att det är kommunens offentliga uppdrag som lyfts fram.

Det näst mest populära värdeordet är tillgänglighet, som 15 av 51 kommuner nämner. Värdeordet tillgänglighet presenteras i samband med förklaringar som till exempel:

*“Vi ska skapa kommunikation som är tillgänglig. Kommunikationen ska vara tillgänglig för alla oavsett förutsättningar”*

*“Informationen ska ha ett okomplicerat språk och vara lätt att ta del av. God service och kännedom om offentlighetsprincipen bland kommunens medarbetare ska säkerställa allmänhetens rätt till insyn i verksamheten”*

Även värdeordet tillgänglighet kan kopplas till det offentliga uppdraget genom viljan att sträva efter att den kommunala verksamheten ska vara lätt för medborgarna att ta del av. Citaten visar också att tillgänglighet kan ses som ett synonym till öppenhet och de två värdeorden visar tillsammans på hur viktigt det är för kommunerna att innefatta lagar som reglerar hur kommunikationen med allmänheten bör se ut i sitt kommunikationsarbete. Då värdeorden just kan härledas till lagstyrda värderingar kanske det inte är så konstigt att innefatta dessa i kommunikationsarbetet då offentlighetsprincipen och förvaltningslagen i sig kan ses som ett stort övergripande styrdokument innehållande gemensamma riktlinjer som gäller för alla kommuner.

Vidare kommer tydlighet, saklighet och ärlighet som tredje mest frekvent använda värdeord och nämns alla i 11 gånger av fallen. De nämns i samband med förklaringar som till exempel:

*“Tydlig information och kommunikation är relevant och har en tydlig avsändare”*

*“Informationen ska vara saklig, korrekt och väl underbyggd”*

*“Ärlighet innebär att all kommunikation ska vara sann och korrekt”*

Liksom öppenhet och tillgänglighet är de ovanstående tre värdeorden också direkt kopplade till lagarna som kommunerna måste ta hänsyn till gällande kommunikationen med allmänheten. Resultatet är som sagt väntat då de offentliga lagarna till stor del just handlar om hur kommunikation mellan medborgare och kommun bör se ut och gå till. Kommunerna kan inte bortse från de lagar, regler och principer som styr deras offentliga uppdrag och det visar alltså sig tydligt genom de värderingar kommunerna väljer att fokusera på i kommunikationsarbetet.

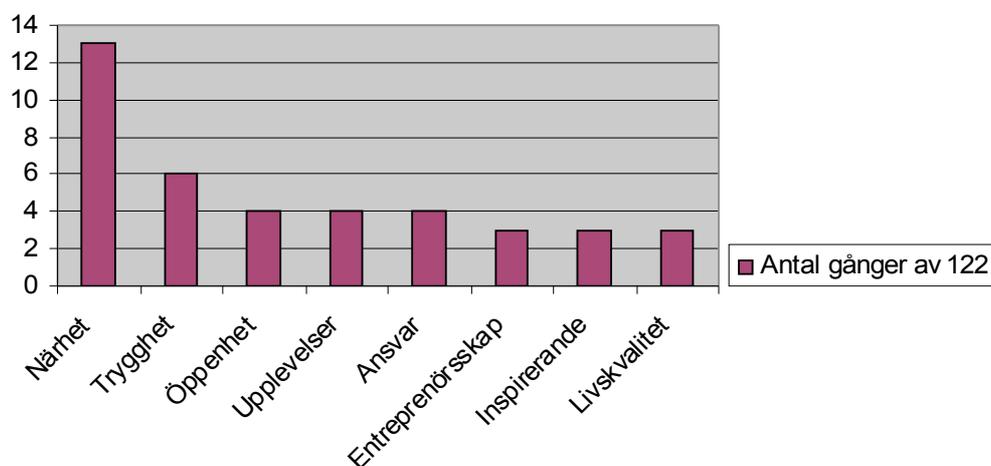
Vi vill också presentera övriga värdeord som används utöver de vanligaste för att skapa en överblick och känsla för helheten av alla de värdeord som kommunerna använder i kommunikationsarbetet. Exempel på fler värdeord som kommunerna nämner är *enhetlighet, offensiv, dialog, lyhördhet, relevans, opartiskhet, korrekt, lagbunden, aktuell, respekt*. Totalt är det endast två värdeord som nämns av två olika kommuner, som inte direkt kan kopplas till kommunernas offentliga uppdrag. Dessa två kommuner framhäver *naturvärden* respektive *utveckling* som viktiga värderingar i kommunikationsarbetet. De värdeord som nämns i kommunikationsarbetet svarar alltså i stort sett endast för det bärande ansvaret som kommunerna har som offentlig förvaltning. Kommunerna har därmed en stark gemensam förankring vilket tydligt visar sig i deras kommunikationsarbete. Att värdeorden i kommunikationen är av samma offentliga karaktär hos samtliga kommuner vi undersökt, visar också på den norm som är representativ för kommunen. Normen bottnar i ansvaret som regelrätt kommun och indikerar på att de offentliga

värderingarna finns på grund av de förväntningar som omvärlden har på kommunerna. Då det i kommunikationsarbetet inte heller återfanns värderingar som kan kopplas till någon kommersiell verksamhet går det inte att i det här skedet urskilja strategier gällande deras varumärkesarbete eller något vidare syfte att konkurrera på någon slags marknad. Kommunikationsarbetet representerar därmed helt och hållet offentliga värderingar och inget annat.

### 5.1.2 Vilka är värderingarna som inkluderas i kommunernas varumärken?

Efter att har presenterat resultaten från det grundläggande kommunikationsarbetet i kommunerna vill vi nu rikta uppmärksamheten mot själva varumärket. Vår nästa frågeställning ska därför svara på vilka värderingar som inkluderas i kommunernas varumärken. Genom att besvara vilka värdeord som inkluderas i kommunernas varumärken, får vi fram vilka värderingar som utformar kommunernas varumärken och vad dessa värdeord representerar. På det sättet kan vi sedermera analysera huruvida kommunerna differentierar sig genom varumärket eller inte och hur detta tar sig i uttryck. Nedan följer de vanligaste värdeorden som kommunerna valde att uttrycka i direkt samband med sitt varumärke.

**De 8 mest frekventa värdeorden totalt i varumärket**



#### 2 Figur

Resultatet visar att de åtta vanligaste värdeorden (som nämns minst tre gånger vardera) som nämns i direkt samband med varumärket är: närhet, trygghet, öppenhet, upplevelser, ansvar, entreprenörskap, inspirerande och livskvalitet. Värdeordet närhet är i särklass vanligast och nämns utav 13 av 51 kommuner. Vi valde ut de åtta vanligaste värdeorden att placera i topplistan av samma anledning som när vi gjorde diagrammet för värdeorden i kommunikationsarbetet. De åtta vanligaste värdeorden i diagrammet representerar de värdeord som var mest populära innan värdeorden började nämnas mindre än två gånger vardera. Värdeorden nämns då för få gånger för att hamna i en topplista.

För att tydliggöra värdeordet närhet som används mest presenterar vi nedan utdrag från de förklaringar som vi funnit i samband med värdeordet. På så vis kan vi förstå värdeordets innebörd för kommunerna.

*“Kommunen präglas av möjligheter att välja själv. Det geografiska läget ger lättillgänglighet och närhet till havet, naturen och landsbygdens stillhet såväl som shopping, nöjen och attraktioner”*

*“Kommunen står för närhet i ordets alla betydelser. En kombination av småstadens trygghet och snabba vägar till omvärldens erbjudanden. Det är också en kommun där invånarna lever och utnyttjar närheten till natur och friluftsliv och den påverkan det har på livsmiljö och boende. Med närhet menar vi också den närhet vi har till varandra. En närhet som skapar kraft och vilja att agera och utvecklas tillsammans”*

*“Närhet till familjen, till grannskapet, till städerna och naturen, till privat och offentlig service, till arbete och marknad, till kommunala beslutsfattare”*

För det första vill vi nämna att varumärket ju är ett redskap som till största del används i funktion att differentiera och att ett specifikt värdeord kopplat till ett varumärke nämns hos 13 av 51 kommuner är därför intressant. Men med tanke på att alla analysenheter är likartade organisationer i form av kommuner kanske inte detta är så oväntat ändå, då de utgår från gemensamma förutsättningar vilka vi tidigare diskuterat. Efter att ha tittat närmare på motiveringarna till varför värdeordet närhet är mest populärt att använda i samband med kommunernas varumärke ser vi att närhet är ett värdeord som kan ha många betydelser. Närhet kan innefatta den närhet som finns mellan kommunen och medborgarna. Användningen av ordet kan alltså vara i syfte att trycka på offentliga värderingar även när kommunerna talar om sitt varumärke. Närhet kan också innebära en geografisk sorts närhet och ur denna bemärkelse är det tydligt att kommunen försöker trycka på konkurrensfördelar med deras geografiska läge i förhållande till en större kommun. Ur denna aspekt kanske det inte är så konstigt att värdeordet närhet är populärt, då det i Sverige finns många små kommuner som är beroende av större närliggande kommuners dragningskraft. En annan innebörd av värdeordet närhet som just uttrycks i många fall hos kommunerna är också den gemenskap som det kan innebära att bo i en mindre kommun, i form av centrerat samhälle. I dessa fall handlar det om att differentiera kommunen från andra kommuner som inte har samma förutsättningar med sitt läge och sin storlek. Denna typ av differentiering visar på att vissa kommuner som vi undersökte ändå ser attraktionskraft i detta värdeord.

En annan förklaring till varför kommunerna använder liknande värderingar i varumärket även fast syftet är att differentiera, är en organisations strävan efter att med varumärket samtidigt agera utefter det som är normativt, alltså efter det som kommunerna tror att allmänheten vill ha och förväntar sig av den. Dock kan det kännas väl inrutat att så pass många kommuner använder sig av exakt samma värdeord. Dessutom förlorar varumärket sin funktion att differentiera kommunernas styrka då många valt samma strategi i form av att trycka på närhetens attraktionskraft.

Vidare är det värdeord som är näst populärast att utforma varumärket efter trygghet, som nämns i sex av 51 fall. Värdeordet nämns i samband med förklaringar som:

*“Trygghet och glädje i hemmet, för barnen, i skolan, i närsamhället, i jobbet, på fritiden”*

*“Den lilla staden med närhet mellan människor och verksamheter skapar en social samhörighet med starka positiva värden. När människor lär känna varandra och skapar nätverk bygger man samtidigt upp en trygghet. En god service med en utvecklad och inspirerande skola, vård och omsorg är en förutsättning för många människors val av bostadsort. En väl uppbyggd och underhållen fysisk miljö är också faktorer som skapar en känsla av trygghet. Denna trygghet för sig själv och de sina måste finnas för att man skall vara ett alternativ i valet boendeort. Tryggt innebär också att man förvaltar ett förtroende och ett uppdrag på ett professionellt och betryggande sätt”*

Citaten visar att trygghet hänger samman med värdeordet närhet då trygghet är ett värde som ska locka människor och företag till kommunen genom att särskilja vad som just är bra med den ”lilla” kommunen. Trygghet representerar därmed samma småskalighet som värdeordet närhet och trycker på attraktionskraften som finns hos en liten, nära och trygg kommun. Dock är det bara sex av 51 som använder sig av trygghet vilket är färre än de som använder närhet. Detta indikerar också på differentiering då kommunerna väljer en något annan approach till värdeordets innebörd.

På tredje plats kommer sen öppenhet, upplevelser och ansvar och nämns i fyra fall av 51. De nämns i samband med förklaringar som:

*“Öppen för intryck och lyhörd för andras synpunkter och åsikter är viktiga kännetecken. Kommunens invånare och verksamheter kommer från när och fjärran och bär med sig en mångfald av kulturer och erfarenheter. Genom att dra nytta av mångfalden och stimulera till kreativa möten över generations- och åsiktsgränser uppnår vi fördelar. Öppen betyder också att alla medborgare och verksamheter skall bli sedda och hörda och få en möjlighet att synas och höras. Att vara öppen är att vara gränsöverskridande och uppriktigt intresserad av andra människor och verksamheter”*

*“Naturen är kommunens starkaste rum för upplevelser. Allt från det spännande och vilda till det lugna och avkopplande kan erbjudas här. Genom djurparken har kommunen också tillgång till ett starkt varumärke och en välkänd plats fylld av upplevelser för alla åldrar. Upplevelser skapas där människor möts. Kulturarrangemang, föreningsliv, idrott och friluftsvksamhet är områden som stimulerar och skapar upplevelser”*

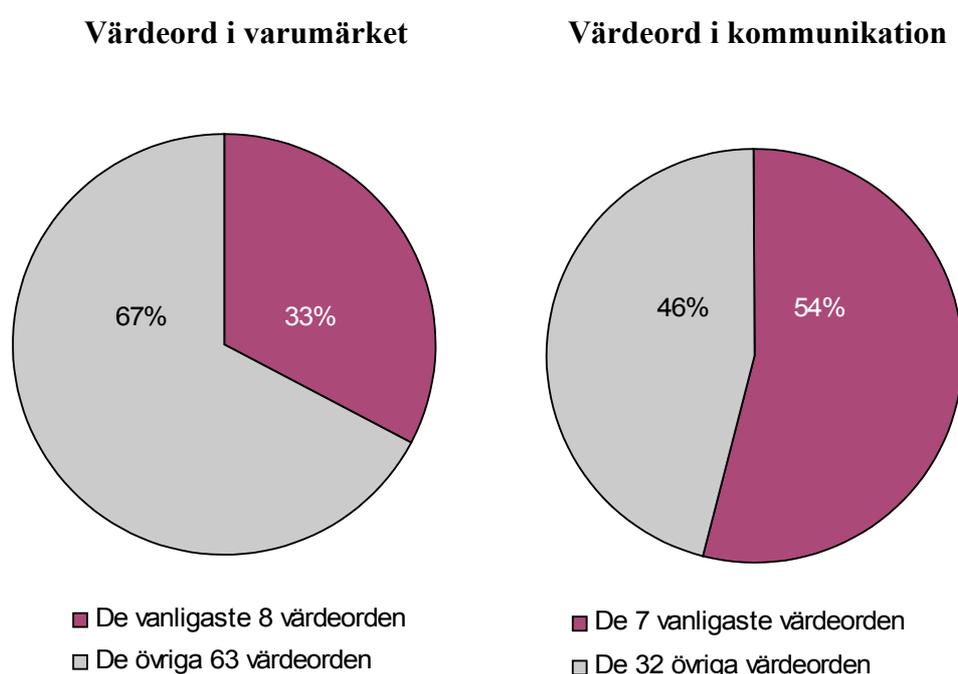
*“I kommunen tar varje medarbetare ansvar för att vårt arbete skall syfta till att göra kommunen till en ännu mer attraktiv plats att bo på, verka och vistas i. Vi i kommunen har det yttersta ansvaret för kommunens utveckling”*

Vi ser av detta resultat att det finns kommuner som faktiskt använder sig av exakt samma värdeord här, som i kommunikationsarbetet vilket vi konstaterat är starkt sammankopplat med det gemensamma offentliga uppdraget och visar på en strävan efter normalitet. Detta trots att det rör sig om ett varumärke där det unika vanligtvis eftersträvas i första hand. Värdeordet öppenhet kanske tränger igenom i varumärket då det är så starkt förankrat i kommunernas kommunikationsarbete i stort och därmed även påverkar varumärket som kommunikativ handling. Värdeorden upplevelser och ansvar kan dock tydligt återkopplas till kommunernas önskan att differentiera sig genom att jobba med kommunernas attraktivitet och konkurrenskraft.

När vi nu tar ett steg tillbaka och förhåller oss till helheten av värdeorden som återfinns i kommunikationsarbetet jämfört med varumärket, kan vi se att det ser något olika ut. Vi har redan konstaterat att det finns värdeord i kommunikationen som återkommer i varumärket vilket betyder att vi kan tyda kommunernas funktion att genom varumärket identifiera sig som offentlig förvaltning. De övriga värdeorden som kommunerna väljer att kommunicera genom varumärket är däremot av en helt annan karaktär. Många kommuner har valt att använda egna värdeord som sticker ut helt från andra, det kan till exempel vara: *glädje, framåtanda, tradition, livsoas, gästvänlighet, mod, fantasi, smart*. Vi ser genast att värdeordens karaktär här har förändrats märkvärt mot värdeorden i kommunikationen. Det är genom sitt varumärke som kommunerna har chansen att differentiera sig och detta visar sig tydligt genom de värdeord som används. De kommuner som valt att satsa på varumärkesarbete med kommersiella förtjänster har tydligt använt sig av differentiering genom att använda sig av utstickande och unika värdeord. Att det är just värderingar som ligger till grund för varumärket och dess utformning gör sig också påmint när vi tittar på hur resultaten skiljer sig åt då det är just värderingarna som ligger bakom värdeorden som förändras när vi jämför vilka värderingar som ryms i det generella kommunikationsarbetet ställt mot varumärkesarbetet i kommunerna.

### 5.1.3 Unika och normativa värderingar

I detta avsnitt redovisar vi förhållandet mellan mängden återkommande och unika värdeord i kommunikationsarbetet och varumärket för att tydliggöra vad värdeorden i kommunikationsarbetet respektive varumärket representerar. Detta gör vi genom att se hur många procent av alla värdeord totalt som representeras av de vanligaste värdeorden ställt mot hur många procent alla de andra värdeorden representerar. Jämförelserna gjordes både med värdeorden som återfanns i kommunikationsarbetet och i varumärkets utformning för att vi ska kunna förhålla oss till varumärkets strävan efter det unika respektive normativa. Vi redovisar därför nedan hur stor plats de vanligaste värdeorden visavi unika värdeorden utgör i kommunikation och varumärke.



3 Figur

Diagrammet visar som väntat på att det finns många fler återkommande värdeord i kommunikationen och fler unika värdeord kopplade till varumärket. De sju vanligaste värdeorden i kommunikationen utgör alltså majoriteten av alla de värdeord som nämns i kommunikationen, i motsats till varumärket där 63 unika värdeord, utöver de åtta vanligaste, utgör majoriteten. Att det i kommunikationen återfinns många återkommande värdeord stärker ytterligare det som tidigare fastslagits, att det finns en tydlig norm för vad som anses vara normala värderingar i en kommuns kommunikationsarbete.

Vi kan av diagrammen samtidigt urskilja de kommuner som har en vilja att differentiera sig genom att utforma varumärket efter unika värdeord. De "vanligaste" värdeorden är alltså just de unika, när det kommer till varumärkets utformning. Det här visar tydligt på att det finns en tendens till att

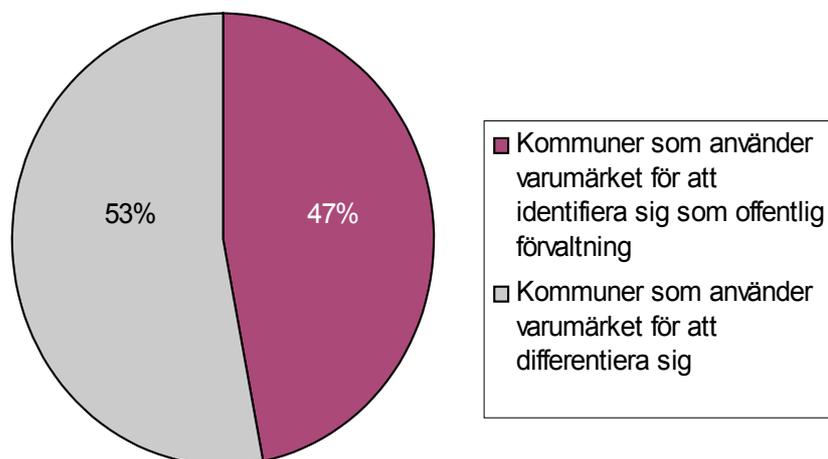
varumärkesarbete utförs i kommersiellt syfte åtminstone i viss utsträckning bland de 51 undersökta kommunerna. Olika värdeord används överhuvudtaget mer frekvent i varumärket än i kommunikationen, vilket också tyder på att kommunerna sett en poäng med att utforma varumärket efter unika värderingar. Att det ser ut på följande vis beror i alla fall delvis på kommunernas behov av att agera som attraktiva spelare på marknaden efter den mer marknadiserade förvaltningspolitikens intågande. Vi kommer i följande avsnitt att närmare redovisa för kommunerna funktion med varumärket och hur det slutligen tar sig uttryck i respektive kommun.

## 5.2 Vilken funktion fyller varumärket för kommunerna och hur tar det sig uttryck?

I detta avsnitt besvarar vi vår tredje och sista frågeställning genom att ha undersökt varumärkets funktion i respektive kommun. Vi har tittat på om de värderingar som utformar varumärket skiljer sig från kommunernas värderingar i det generella kommunikationsarbetet. Syftet är att kunna dra slutsatser om vilka kommuner som i slutändan arbetar med sitt varumärke i traditionell bemärkelse ”på riktigt” i förhållande till de kommuner som inte använder varumärket i ett kommersiellt syfte, utan snarare endast strävar efter att ytterligare identifiera sig som offentlig förvaltning.

### Identifikation och differentiering

#### Lika värdeord i kommunikation och varumärke



4 Figur

Eftersom jämförelser skett mellan respektive kommuners värdeord kan vi slutligen se *hur många* kommuner som använder varumärket för att differentieras. De 47 procent av kommunerna som uteslutit denna aspekt använder sig alltså inte av ett varumärke i differentierings- eller konkurrenssyfte. ”Varumärket” som kommunerna då i olika utsträckning arbetar med, används

endast för att identifiera kommunen som en offentlig verksamhet, alltså kommunicera ut vad som redan är självklart. Bland de kommunerna som inte valt att differentiera sig går det också att urskilja mer eller mindre eftertanke gällande varumärkesarbetet. Det finns kommuner som till exempel inte specificerar värderingarna som ska utforma varumärket på ett utförligt sätt, och då utgår vi från att de offentliga värderingarna som återfinns i den generella kommunikationen, är tänkta att representera varumärket, då varumärket trots allt inkluderats i kommunikationsarbetet. Dessa kommuners varumärken visar inte på någon uttänkt strategi och det är svårt att tyda varför kommunen väljer att använda begreppet varumärke, då de inte har någon specifikt mål eller användningsområde för sitt varumärke. Dessa kommuner låg på gränsen till att i efterhand bli bortsorterade som ”kommuner som inte jobbar med varumärke”. De räknas slutligen ändå med i resultatet då de i deras kommunikationsdokument förhåller sig till varumärket som en kommunikativ handling och samtidigt innefattar värderingar i kommunikationsarbetet. De kommuner som däremot specifikt har uttalat de offentliga värderingarna i utformningen av varumärket, har däremot tydligt visat på en tanke med varumärket. Även fast målet inte är differentiering, fyller varumärket en normaliserande funktion i form av värderingar kring hur tydlig kommunen kan vara som avsändare. Båda fallen visar på identifikation som offentlig förvaltning genom varumärket med skillnaden att vissa kommuner gjort ett medvetet val och därmed utnyttjar förtjänsterna med ett varumärke i större utsträckning.

Majoriteten, vilken utgör 53 procent av de kommuner som valt att använda varumärket i syfte att differentiera sig från andra, har gjort det genom att återknyta värderingar och mål gällande egenintressena till sitt varumärke. De kommunerna har valt en mer kommersiell approach och tar vara på självstyrelseprincipens möjligheter att bedriva en individuell näringsverksamhet. Varumärkets funktion blir för dessa kommuner en resurs för att stärka attraktionskraften av kommunen på den kommersiella marknaden och bli framgångsrika i den näringsverksamhet som bedrivs. Dessa kommuner väljer att använda varumärket på ett mer traditionellt vis med ett kommersiellt syfte. Det som ändå visar på en viss skillnad är att de värderingar gällande egenintressena som kopplas till varumärket i stor utsträckning genomsyras av det offentliga uppdraget, då de offentliga värderingarna återfinns som ett grundläggande skikt i kommunernas kommunikation.

Ett företag som säljer rena konsumentvaror har inte heller en lika komplex identitet och verksamhet som en kommun har. Att enhetligt framställa organisationen genom ett varumärke, vilket är viktigt för varumärkets utformning, försvåras därmed. Även om kommunerna väljer att arbeta med varumärket på ett strategiskt vis för att skaffa konkurrensmässiga fördelar genom differentiering, kan inte endast egenintressena definiera kommunens verksamhet. Egenintressena som varumärket rymmer är trots allt endast en del av den kommunala självstyrelsen och kommunen kan inte

marknadsföra sig utan att synliggöra för allmänheten även deras offentliga uppdrag. Detta är alltså problematiskt då varumärkesarbetet motsätter sig den splittrade identiteten genom att sträva efter en enhetlig, unik och samlad identitet. Det kan också vara anledningen till att majoriteten av kommuner som väljer att arbeta med sitt varumärke på ett strategiskt vis inte är så stor i förhållande till hur många som låter bli eller i mindre utsträckning satsar på sitt varumärke. Det är helt enkelt svårt och komplicerat att använda sig av varumärket i den offentliga sfären. Även om resultatet visar på en majoritet för differentiering och konkurrens är marginalen väldigt liten och de flesta kommuner jobbar inte med varumärket alls sett till resultatet i stort.

Den lilla marginalen manifesterar just det faktum att kommunernas offentliga uppdrag påverkar varumärkets utformning i kommunerna i mycket stor utsträckning. Resultatet visar att varumärkets kommersiella egenskaper blir mindre viktiga och varumärkets strävan efter det normala får samtidigt större fokus. Varumärkesarbete i kommunal regi kan därmed ses som mindre marknadsorienterat än det varumärkesarbete som bedrivs av organisationer i traditionell bemärkelse. Kommunerna påverkas av den politiska tradition och utveckling som råder i samhället och den marknadsorienterade förvaltningspolitiken är relativt ny i Sverige. Det förklarar även det faktum att varumärkesarbete som fenomen är relativt nytt för kommunerna och därför inte så vanligt. Den starkt förankrade demokratiska traditionen kan också påverka i vilken utsträckning varumärket används då varumärket i traditionell bemärkelse är ett verktyg för marknadsföring. Det kan därför skapa förvirring kring hur varumärket bör hanteras i offentlig verksamhet och framförallt hur kommunerna förhåller sig till ett fenomen som är mer förknippat med den privata sektorn.

## 6 SLUTAVSNITT

### 6.1 Slutsatser

Vi skulle vilja inleda detta slutavsnitt med att förhålla oss till varumärkets funktion i den kommunala regin genom att än en gång ta en titt på vår slutgiltiga definition av varumärke.

Ett varumärke är *”strategisk kommunikation som syftar till att manifesteras värderingar, självförståelse och tolkningar av omvärlden och på så vis besvarar frågan om vad företaget är, vad det står för och hur det ser på sin framtid. Det är en presentation som dels strävar efter exklusivitet att särskilja verksamheten från andra dels strävar efter normalitet att visa upp en verksamhet som fungerar som andra och som lever upp till samhällets föreställningar om hur ett företag ska fungera. I så motto är det en strävan efter att skapa identifikation med värderingar som få har anledning att ifrågasätta.”*<sup>39</sup>

Varumärket innefattar alltså alltid traditionellt en strävan efter det normativa men har också i syfte att differentiera. Vissa kommuner väljer att inte alls använda varumärkets egenskap att differentiera, men nämner ändå begreppet i sitt kommunikationsarbete. Kommunerna använder sig alltså av begreppet trots att det i många fall endast är de sedvanliga och normativa värderingarna som kommuniceras ut. Förklaringen till att det är så kan alltså bero på kommunernas försök att förhålla sig till det nya arbetssätt som blivit aktuellt för den offentliga verksamheten under senare år och förhållningen till deras komplexa identitet. Om varumärket inte är komplett faller det dock platt. I och med kommunernas komplexa identitet kan ett komplett varumärke vara svårt att uppnå då kommunen består av så många olika verksamheter. Detta märks i resultatet där kommunerna slänger sig med begreppet ”varumärke” utan att egentligen förstå eller ta till vara på dess innebörd. Det kan alltså anses vara helt onödigt att ens nämna begreppet ”varumärke” om arbetet endast är till hälften gjort och bara de normativa värderingarna kommuniceras ut. Kanske väljer kommunerna att uttrycka sig så för att varumärket har blivit en trend, trots att det egentligen inte finns något arbete bakom? Att kommunerna använder begreppen visar dock på att kommunerna i Sverige alltmer börjar tänka i nya banor genom att ens tala om ett varumärke. De kommunerna som inte tagit arbetet längre men vill fortsätta att anamma varumärket måste se över varumärkets innebörd och dess förtjänster. För att varumärkesarbetet ska vara värt att kallas varumärkesarbete behöver de se över om det finns något unikt egenintresse som kan kommuniceras ut utöver de normativa

---

<sup>39</sup> Fredriksson 2008 s. 46

värderingarna i kommunikationen, för att i slutändan kunna dra nytta även av varumärkets funktion att differentiera sig och öka attraktionskraften. På det sättet differentierar sig kommunen samtidigt som den behåller sin grundläggande uppgift som regelrätt svensk kommun och det ansvar det innebär. Majoriteten av kommunerna som vi slutligen analyserade använder också varumärkets funktion i differentieringssyfte (trots liten marginal), vilket visar på att de förändrade förhållandena som kommuner och egentligen all offentlig verksamhet står inför, kan urskiljas i kommunernas verksamhet och hur de i större utsträckning börjat agera mer likt företag på en kommersiell marknad.

Trots att 53 procent av de 51 stycken kommunerna vi slutligen analyserade väljer att differentiera sig genom sitt varumärke, är det alltså tydligt hur kommunernas roll som offentlig verksamhet formar hur varumärket tar sig i uttryck hos kommunerna, och hur detta på så sätt försvårar varumärkesarbetet i kommunen. Att det samtidigt just är så få kommuner som arbetar med ett varumärke på något sätt överhuvudtaget kan handla om att många kommuner kanske inte har kunskapen, viljan eller resurserna att satsa på ett varumärke. Det kan också röra sig om osäkerhet i vad ett varumärke faktiskt innebär för den offentliga sektorn i stort vilket ter sig naturligt i och med att den mer marknadsinriktade politiken i Sverige är något nytt. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att fastän vi nu vet vilken funktion som varumärket fyller för kommunerna finns många frågetecken. Svaret på en fråga väcker nya, vilket är tydligt när vi nu avslutar denna uppsats. Eftersom det inte finns mycket forskning på området idag så finns det också många luckor att fylla.

## **6.2 Rekommendationer och förslag på vidare forskning**

Vi som författat denna uppsats har inte för avsikt att försöka oss på att rekommendera kommunerna något särskilt arbetssätt. Trots att resultatet är tillförlitligt och värdefullt, säger det oss inte hur kommunerna ska jobba med varumärket utan undersökningen är endast en kartläggning av hur varumärkesarbetet ser ut i nuläget hos kommunerna i Sverige utefter principer där värderingar och varumärke är starkt sammanlänkade. Därför har vi i detta avsnitt riktat in oss på att ge förslag på vidare forskning. Många intressanta uppslag till studier har kommit upp längs med resan. Vi frågar oss varför vissa kommuner jobbar med sitt varumärke medan andra inte gör det och vad orsakerna är? Kan det kanske bero på att vissa kommuner inte "behöver" arbeta med sitt varumärke då de på grund av vissa faktorer som att geografiskt läge, god ekonomi eller andra faktorer klarar sig och därmed inte behöver stärka sin attraktionskraft? Eller beror det fattiga varumärkesarbetet hos kommunerna på okunskap eller ointresse? Vidare är det intressant att se hur väl Sveriges kommuner har lyckats med sitt varumärke, hur stor genomslagskraft specifika kommuners varumärkesarbete haft och vilken effekt varumärket haft på målgrupper, alltså varumärkets image.

Kommunen som offentlig verksamhet är också intressant att studera vidare kring. Kan värdeorden till exempel vara desamma hos övriga offentliga förvaltningar och deras kommunikationsarbete? Vi

kan ta det längre och titta på våra nordiska grannar och hur de använt varumärken i sina kommuner och jämföra med Sveriges. De nya förutsättningarna med en mer fragmenterad offentlig sektor innebär så mycket. Vad har det utökade varumärkesarbetet inom den offentliga sektorn i Sverige lett till? Påverkas demokratin och förändras kommunikationens förutsättningar mellan samhälle och medborgare? Denna studie ger uppslag till en lång lista nya tänkbara undersökningsområden och det visar på hur lite som egentligen forskats kring offentliga verksamheters varumärken och hur intressant ämnet faktiskt är.

## 7 REFERENSER

### Tryckta referenser

Byrkjeflot, H.; Angell, S. I. (2007) *Dressing up Hospitals as Enterprises? The Expansion and Managerialization of Communication in Norwegian Hospitals* In P. Kjaer & T. Slaata (Eds.), *Mediating Business: The Expansion of Business Journalism in the Nordic Countries* Copenhagen: Copenhagen Business School Press

Esaiasson, P.; Gilljam, M.; Oscarsson, H.; Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan - konsten att studera samhälle, individ och marknad*, upplaga 3, Norstedts Juridik AB 237-238

Fredriksson, M. (2008) *Företagens ansvar Marknadens retorik - En analys av företags strategiska kommunikation*. Göteborg. Institutionen för journalistik och masskommunikation

Furusten Staffan (2007) *Den institutionella omvärlden*, Liber AB s.59-60

Heide, M.; Johansson, C.; Simonsson, C. (2005) *Kommunikation och organisation*, Liber AB s 176

Melin, F.; Urde, M. (1991) *Varumärket - En hotad tillgång*, Liber ekonomi s. 17-25

Montin, S. (2007) *Moderna kommuner*, Liber

Proctor, T. (2007) *Public sector marketing*, Prentice Hall s. 10-11

Urde, M. (1999) *Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources*, Journal of marketing management, volume 15 s. 117-133

### Webbreferenser

Svenska kommunförbundets rapport, *Fem intressanta kommuner*; Rapporten granskar de kommuner som nominerades till utmärkelsen "årets kvalitetskommun" 2003 och är hämtad från Svenska kommuners och landstings hemsida: [http://brs.skl.se/brsbibl/kata\\_documents/doc34884\\_1.pdf](http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc34884_1.pdf). 20110515

Revisionsdelegationens, Svenska kommuner och landstings publikation av 2010 års revisionsred gällande granskning av den kommunala verksamheten, *Godrevisionssed i kommunal verksamhet 2010*. Hämtad från Svenska kommuner och landstings hemsida: [http://brs.skl.se/brsbibl/kata\\_documents/doc39872\\_1.pdf](http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc39872_1.pdf). 20110515

Businessdictionary, ett uppslagsverk som specifikt innefattar termer från affärsvärlden. Hämtad från: [www.businessdictionary.com/definition/brand.html](http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html). 20110521

Nationalencyklopedin - värdering Hämtad från NE:s hemsida: [www.ne.se/sok/v%C3%A4rdering?type=NE](http://www.ne.se/sok/v%C3%A4rdering?type=NE). 20110520

Kalmaru W, *Skillnaden mellan identitet och omslagspapper* en artikel från 2010 i "Varumärken I offentlig tjänst", en hemsida om varumärken och kommunikation i myndigheter, kommuner och landsting av och med författare från Gullers grupp. Hämtad från: [offentligavarumarken.wordpress.com:/2010/11/30/skillnaden-mellan-identitet-och-omslagspapper/](http://offentligavarumarken.wordpress.com:/2010/11/30/skillnaden-mellan-identitet-och-omslagspapper/). 20110518

Kommunallagen (1977:179)

Hämtad från Sveriges riksdags hemsida: [www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1991:900](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1991:900). 20110526

Förvaltningslagen (1986:223)

Hämtad från Sveriges riksdags hemsida: [www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1986:223](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=1986:223). 20110526

Regeringsformen (1974:152)

Hämtad från Sveriges riksdags hemsida: [www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3925](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3925). 20110515

Offentlighetsprincipen, reglerad av tryckfrihetsförordningen i kap 2 "Allmänna handlingars offentlighet".

Hämtad från regeringskansliets hemsida: [www.sweden.gov.se/sb/d/504/a/3029](http://www.sweden.gov.se/sb/d/504/a/3029). 20110515 Se även: TF (1949:105) kap 2, hämtad från Sveriges riksdags hemsida: [www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3927#K2](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3927#K2). 20110601

[www.skl.se/press/debattartiklar/debattartiklar\\_2007/kommunens\\_varumärke\\_-\\_mer\\_an\\_en\\_slogan](http://www.skl.se/press/debattartiklar/debattartiklar_2007/kommunens_varumärke_-_mer_an_en_slogan) 20110513

[www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/om\\_kommuner/regional\\_utveckling](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/regional_utveckling). 20110513

Encyclopedia of sociology, vol. 4, Encyklopedi över forskning och begrepp inom sociologin.

Hämtad från: <http://zjava.info/2011/encyclopedia-of-sociology-vol-4>. 20110521

## 8 BILAGOR

### 8.1 Mail - Begäran av dokument

Mail som gick ut till samtliga kommuner i Sverige.

Ämne: Begäran av dokument

Hej!

Jag vill på detta vis begära ut följande dokument från kommunen:

Grafisk manual/profilmanual

Kommunikationspolicy

Kommunikationsstrategi

Personalvision

Verksamhetsplan

Visionsdokument

Värdegrundsdokument

Regleringsbrev

Varumärkesplattform

Om möjligt skicka dem elektroniskt via denna e-mailadress eller hänvisa gärna med länk om de finns publicerade publikt. Om sådan möjlighet saknas skicka dem till adressen nedan.

Ester Fardell

Gamla Särövägen 270

429 34 Kullavik

Kontakta mig gärna om det råder några tveksamheter

Ester Fardell, Göteborgs Universitet

## 8.2 Protokoll

Kommun	1	2	3	4	5	6	7	8	9

1 Vad beskrivs ingå i varumärket? Allt vad kommunen beskriver ingå i varumärket, vad kommunerna menar när de pratar om ett varumärke; exempelvis grafisk profil, slogan osv.

2 Vilka värdeord nämns kopplat till varumärket? Alla värdeord som fanns representerade i varumärket.

3 Hur beskrivs värdeorden kopplade till varumärket? Beskrivning eller definition av värdeorden  
Förklaringar om vad värdeorden representerar.

4 Vilka värdeord finns i kommunikationsarbetet? Alla värdeord kommunikationen tar upp.

5 Hur beskrivs värdeorden i kommunikationen? Beskrivning eller definition av värdeorden.  
Förklaringar om vad värdeorden representerar.

6 Vad är målet med varumärket? Det som arbetet med varumärket ska uppnå/resultera i. Nämns varumärkets funktion?

7 Vad är målet med kommunikation? Det som arbetet med kommunikationen ska uppnå/resultera i.  
Nämns kommunikationens funktion?

8 Dokumentens namn? Återfanns informationen i protokollet i dokument som grafisk profil, kommunikationspolicy, varumärkesplattform etc?.

9 Övrigt intressant, kommentarer, frågor eller synpunkter gällande materialet