

# Visionen om en idéernas stad

En fallstudie av Lunds kommuns varumärke

## **Abstract**

Varumärken kan i dag vara allt från Findus, Pampers och ICA till Lunds kommun. På Lunds kommuns hemsida finns en länk som heter ”Varumärket Lund” där man kan läsa om kommunens kännetecken.

Vårt syfte har varit att identifiera vad som utgör Lunds varumärke, dels utifrån offentliga dokument, dels utifrån intervjuer med chefer i nyckelpositioner. Vi har även fokuserat på hur kommunens förvaltningar sprider varumärket internt.

Med termen ”varumärket Lund” menar vi genomgående alla de kännetecken, värden och profileringar som Lunds kommun framhåller. Varumärket rymmer en mängd olika begrepp vilket gör det relativt abstrakt och öppet för tolkning. Chefer som vi har intervjuat känner alla till varumärket men använder inte alltid denna term. De arbetar i olika stor utsträckning med varumärket samt anammar dess innehåll på olika sätt beroende på förvaltningens egen verksamhet.

*Nyckelord:* varumärke, förvaltningschefer, city branding, corporate branding, organisation.

Antal tecken: 70 821

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1. 1 Problemformulering och frågeställning	3
1. 2 Teori	3
1. 3 Metod och material	4
<b>2. Teori om varumärket</b>	<b>6</b>
2.1 Varumärket	6
2. 2 City branding	6
2. 2. 1 Definition av city branding	7
2. 2. 2 Bakgrund till varför city branding uppstod	7
2. 2. 3 Hur gör en stad för att bygga ett varumärke?	8
2. 2. 4 Problematisering av city branding	8
2. 3 Corporate branding	9
2. 3. 1 Ett internt fokus	9
<b>3. Teori om organisationer</b>	<b>11</b>
3. 1 Kulturellt perspektiv	11
3. 2 Instrumentellt perspektiv	12
<b>4. Lunds kommun</b>	<b>14</b>
<b>5. Resultat och analys</b>	<b>15</b>
5. 1 Identifiering av varumärket Lund	15
5. 1.1 Varumärket utifrån officiella dokument	15
5. 1. 1. 1 Översikt	15
5. 1. 1. 2 Kommunen där det unika framhävs	16
5. 1. 1. 3 Lund – idéernas stad	17
5.1.2 Varumärket utifrån några chefers perspektiv	18
5. 1. 2. 1 Vad är varumärket Lund?	18
5. 1. 2. 2 Vad utgår cheferna från när de definierar varumärket Lund?	20
5. 1. 2. 3 Introduktionsträff för nyanställda i Lunds kommun	21
5. 2 Det interna varumärkesarbetet	21
5. 2. 1 Hur jobbar respektive förvaltning med varumärket?	21
5. 2. 1. 1 Olika förvaltningar jobbar olika mycket	23
5. 2. 1. 2 Vad tycker cheferna om arbetsprocessen?	24
5. 2. 2 Fanns varumärkets värden innan varumärket definierades?	24
5. 2. 3 De anställda som varumärkesambassadörer	25
5. 2. 4 Chefernas förhållande till termen ”varumärke”	26
<b>6. Slutsats</b>	<b>28</b>

**Tack till**

**Litteraturlista**

**Bilagor:** Intervjufrågor till kommundirektören samt till förvaltningscheferna.

# Kap. 1 Inledning

## 1.1 Problemformulering och frågeställning

Vårt syfte är att identifiera vad som utgör varumärket Lund samt att undersöka hur man jobbar med att förankra varumärket internt i några utvalda kommunala förvaltningar. Med ”varumärket Lund” menar vi den profil som kommunen valt som sitt kännetecken. Centralt är att identifiera den värdegrund som kommunen har utgått ifrån i skapandet av sitt varumärke.

En fråga som vi ställer oss är hur mycket kommunens anställda arbetar med varumärket på förvaltningarna. I vilken utsträckning är varumärket levande i organisationen och närvarande hos de anställda? Detta anser vi vara intressant eftersom litteraturen på området talar om vikten av en intern förankring av varumärket. Vår hypotes är att ett varumärke inte kan vara framgångsrikt om det interna arbetet inte avspeglar sig i hur varumärket ses utifrån.

Varför har vi valt att titta på varumärket Lund? Varumärken är ett relativt nytt fenomen inom kommunal verksamhet. Lund är ett intressant fall på grund av att staden sedan hundratals år tillbaka är känd för sitt universitet och en åttahundra år gammal domkyrka. Detta är egenskaper hos Lund som inte krävt någon större satsning på profilering och marknadsföring. Men på senare år har Lunds kommun blivit mån om att inte enbart bli förknippat med universitetet. Bland dagens satsningar märks ambitionen att skapa ett gynnsamt företagsklimat och planer på uppseendeväckande nya byggnader och stadsdelar. Kultur och miljö är två andra områden som Lunds kommun lyfter fram. Arbetet med att kunna titulera sig ”Fair trade city” och ”Europas kulturhuvudstad 2014” pågår inom kommunen. (jfr <http://www.lund.se>)

Vi intresserade oss först för kommunens ambition att köpa in rättvisemärkta varor till kommunala arbetsplatser. Vi frågade oss om detta är en tillfällig modefluga som kommunen anammat eller något som man verkligen står för och vill utveckla arbetet kring. Dessa funderingar ledde vidare till en önskan att ta ett helhetsgrepp på ”Varumärket Lund”. Vår ambition är också att uppsatsen ska kunna användas i praktiken som en måttstock på hur varumärkesarbetet fortlöper.

**Vad har kommunen valt att fylla Lunds varumärke med?**

**Hur arbetar kommunens chefer för att förankra varumärket internt inom organisationen?**

## 1.2 Teorier

Det saknas teorier och således även litteratur som behandlar kommuners varumärken utifrån ett statsvetenskapligt organisationsperspektiv. I vår uppsats låter vi därför teorier om marknadsföring och varumärken möta teorier om

organisationskultur och applicerar dem på fallet Lund. Detta ger oss ett eget perspektiv utifrån vilket vi analyserar vårt material. Bland teorier om marknadsföring har vi valt "city branding" och "corporate branding". City branding är det gängse perspektivet på städers marknadsföring, direktöversatt från företagsvärlden. Än mer företagsinriktat är corporate branding som fokuserar på det interna arbetet, vilket passar vårt syfte.

I vår analys av arbetet med varumärket applicerar vi organisationsperspektiv på organisationen Lunds kommun. Till grund har vi boken "Organisationsteori för offentlig sektor" skriven av statsvetenskapliga forskare från Norge. Vi utgår således ifrån *offentliga* organisationer då vi använder oss av de olika teorierna. De två perspektiven är det instrumentella respektive det kulturella. Perspektiven blir som olika glasögon ur vilka man ser på exempelvis arbetet inom en organisation och organisationens mål ur skilda synvinklar. Men vi anser även att perspektiven kompletterar varandra i en helhetssyn av organisationen.

### 1.3 Metod och material

Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie med få analysenheter. Vi analyserar Lunds kommuns varumärke utifrån det material som vi själva samlat in genom ett antal intervjuer med utvalda personer inom förvaltningen. Vi utgår från förvaltningar med olika sorters inriktning, såsom tekniska förvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen. Detta för att en eventuell skillnad mellan dem inte ska påverka vårt resultat. Intervjuerna genomfördes med respondenter i chefsposition därför att de har ansvar för att sprida centrala direktiv om varumärket vidare inom sin organisation. Vi fann våra intervjupersoner genom 'snöbollsurvalet'. Vi utgick då utifrån våra första kontakter tips om olika nyckelpersoner som kunde vara lämpliga att prata med. (jfr Esaiasson et al 2005 s. 212) Tyvärr hade inte alla centrala personer möjlighet att ställa upp. Stadsbyggnadsförvaltningens arbete är för vår uppsats relevant, men den vikarierande förvaltningschefen där avböjde att delta. Vård- och omsorgsförvaltningen kunde inte heller delta. Detta var beklagligt med tanke på att vi fått uppgift om att förvaltningen inte arbetat så mycket med varumärket.

Steinar Kvaales bok "Den kvalitativa forskningsintervjun" har fungerat som en källa till information under intervju- och analysstadiet. Intervjuerna har genomförts utifrån ett antal i förväg formulerade frågor. Vid intervjutillfällena har vi fört anteckningar samt spelat in samtalen. Utskrift har sedan gjorts utifrån anteckningarna. Intervjuresultaten har därefter jämförts sinsemellan utifrån klassificeringen av frågorna. Citaten som används i uppsatsen har stämts av med inspelningarna. (jfr Kvale 155-156)

Vårt material består också av offentliga dokument gällande varumärket. Valet av metod stod mellan att arbeta med ett kvantitativt material i form av enkätsvar från ett stort antal tjänstemän eller att göra ett mindre antal längre intervjuer med några nyckelpersoner. Vi valde det sistnämnda då det ger oss en djupare insikt i varumärkesarbetet än vad ett enkelt enkätsvar hade kunnat ge. Risken finns att de

svar som våra intervjupersoner ger inte är representativa för hela organisationen. Vår ambition är dock att få en idé om vad cheferna tycker om varumärkesarbetet och hur de arbetar med det. Ur det här perspektivet är det också viktigt att klargöra att detta är en fallstudie som avgränsats för att gälla kommunen Lund och de förhållanden råder där. Resultaten är därför inte uppenbart lämpliga för generalisering. Däremot ger vi en god grund för en kumulativ forskning där våra resultat kan stärkas vidare eller falsifieras.

## Kap 2. Teori om varumärket

### 2.1 Varumärke

Vad är ett varumärke? Betydelsen av begreppet varumärke är inte obestridd. Definitionen har till att börja med förändrats över tid. Den ursprungliga innebörden av varumärksbegreppet var rent juridisk. Ett varumärke var då enbart bilder eller ord som kunde registreras och skyddas genom patent. Men, skriver Grännsjö m.fl., i dag är varumärket mer än bara ett namn eller en symbol. Det kan även laddas med värderingar och immateriella värden. (Grännsjö et al 2006 s. 7, 14)

Ett ”varumärke” kan definieras på många olika sätt. Håkansson m.fl. menar att ett varumärke innefattar psykologiska aspekter så väl som konkreta egenskaper som skiljer produkters varumärken åt. (Håkansson et al 1996 s. 9) Grännsjö m.fl. beskriver varumärket som en symbol och ett verktyg för att sprida, i deras fall, ett företags rykte och inge tillit. (Grännsjö et al 2006 s. 13) En viktig uppgift för varumärket är att signalera en personlighet, vad organisationen är, både till de anställda och till varumärkets målgrupp. (Håkansson et al 1996 s. 10-11) Denna definition utgår vi ifrån.

Enligt Kavaratzis m.fl. har platser sedan lång tid tillbaka strävat efter att skilja sig från varandra. Däremot är marknadsföring av specifika platser inom offentlig sektor en blott 20 år gammal företeelse. (Kavaratzis et al 2005 s. 506-507) Det är numera inte bara företagsledningarna som tänker i termer av varumärken, utan även inom offentlig sektor används varumärket som ett konkurrensverktyg. Grännsjö m.fl. menar att varumärken har utvecklats på grund av att marknadens konkurrens tvingar olika sorters organisationer att profilera sig och utveckla sitt varumärke. (Grännsjö et al 2006 s. 6, 17) I sammanhanget är ordet *konkurrens* ett nyckelord, då det är lånat från marknadens värld. Det faktum att kommuner, till exempel Lunds kommun, använder sig av ordet i sin kommunikationsplattform tyder på att kommunerna själva ser sig som konkurrerande aktörer på en marknad.

Det engelska ordet för varumärke är ”brand”. Två begrepp som är centrala i vårt arbete är ”city branding” och ”corporate branding”. City branding är den process i vilken en stad skapar sitt varumärke. Kavaratzis m.fl. menar att städernas city branding växte fram ur det så kallade ”corporate branding” som blivit alltmer betydelsefullt inom företagsvärlden under de senaste tio åren. (jfr Kavaratzis et al 2005 s.506-507) Enligt Grännsjö m.fl. innebär ”corporate branding” att varumärket symboliserar hela organisationen inklusive de människor som arbetar där och den gemensamma identitet som de delar. Utvecklingen mot ett internt perspektiv på varumärkesarbete har kommit att influera den offentliga sektorn i och med city brandings framfart. (Grännsjö et al 2006 s. 26)

### 2.2 City branding

## 2. 2. 1 Definition av city branding

Det engelska ordet ”branding” betyder varumärkesbyggande. Detta ord används även i svenska sammanhang. (Grännsjö et al 2006 s. 7) Ett begrepp som ofta används i denna kontext är ”city branding.”<sup>1</sup> Kavaratzis definierar termen ”brand” som en positionering av en produkts plats på marknaden rent konkurrensmässigt samt som en personlighet fylld av symboliska värden och funktionella attribut. (Kavaratzis et al 2005 s. 508)

Lipcey m.fl. menar att städer som vill utmärka sig på en globaliserad arena söker ”konstruerade, kreativa lösningar för att från en administrativ ledningsnivå identifiera, eller bygga ett varumärke kring det som gör staden unik”. (Lipcey et al 2005 s. 8) City branding är även ett samlingsnamn för olika bestämda aktiviteter som bygger stadens varumärke. Platsens unika egenskaper lyfts fram och en bild av staden formas hos varumärkets målgrupp. (Lipcey et al 2005 s. 9) Utifrån ovanstående resonemang samt vår tidigare definition av varumärke är vår förklaring av ”city branding”: en process där man medvetet försöker profilera sig i syfte att vinna fördelar i konkurrens med andra städer. Vårt fokus ligger på kommuners varumärkesbyggande och city branding utgör en del av vår teoretiska ram. Där vi inte anger annat anser vi dessa termer vara synonyma och använder i vår text ”city branding” men framförallt ”varumärkesbyggande” eftersom det är den svenska termen som vi har använt oss av i vår undersökning.

## 2. 2. 2 Bakgrund till varför city branding uppstod

City branding uppstod enligt Lipcey m.fl. på platser som saknade självklar förmåga att attrahera besökare, företag och så vidare. I syfte att stärka sitt varumärke och sin dragningskraft började man att se staden som ett varumärke. (Lipcey et al 2005 s. 8) Hospers (2004) menar att platsers drivkraft för att överleva är att konkurrera med varandra. Marknadens villkor gäller även för platser, de tävlar med varandra om att attrahera investeringar, invånare och turister. Lipcey menar att anledningen till att city branding uppstod är globaliseringens intåg. Globaliseringen har för Europa fört med sig en homogenisering av kultur och stadsmiljöer. Detta har lett till att städers behov av att särskilja sig har vuxit. (Lipcey et al 2005 s. 8-9)

Tove Dannestam anser att det som hon kallar ”entrepreneurial cities” uppkom som ett verktyg för att hantera politiska, sociala och ekonomiska problem som till exempel arbetslöshet. Men hon anger också New Public Management<sup>2</sup> och globalisering som en av faktorerna bakom de utmaningar som städer står inför. (Dannestam 2004 s. 4) City branding är i dag ett etablerat verktyg för att stärka lokal ekonomisk utveckling. Branding tar sig uttryck i allt från ren reklam till att

---

<sup>1</sup> I våra källor förekommer en rad olika terminologi. Förutom ”city branding” finns varianterna ”city marketing”, ”place selling”, ”place branding”, ”city promotion” och ”entrepreneurial cities”. Vi anser att de står för likartade värden och använder ”city branding” och ”varumärkesbyggande” i samtliga fall.

<sup>2</sup> NPM-idéerna handlar om att den offentliga verksamheten kan och bör organiseras på liknande vis som privata företag. (Christensen et al 2005 s. 14)



utveckla olika attraktioner så som satsningar på vidlyftiga projekt och evenemang. (Millington et al 1997 s. 16)

### **2. 2. 3 Hur gör en stad för att bygga ett varumärke?**

Julia Wineld-Pfefferkorn särskiljer ur ett city branding-perspektiv tre olika karaktärsdrag som en stads varumärke måste bygga på för att fungera. Med termen *funktionalitet* menar hon en stads uppenbara fördelar jämfört med en annan stad. Detta kan till exempel vara att en stad erbjuder kollektivtrafik och arbetstillfällen. Det funktionella är det som en potentiell brukare av stadens utbud först lägger märke till. I andra hand ser brukaren till de inneboende värden som varje stad står för. Detta kallar Wineld-Pfefferkorn för *added values*. Det handlar om hur människor uppfattar staden, dess invånare, profil och fysiska utseende. Det tredje karaktärsdraget är *integration*. Enligt författaren är integration många åtskilda kulturer som samsas på samma plats. Denna heterogenitet utgör grunden till ett levande samhälle. (Wineld-Pfefferkorn 2005 s. 19-22, 27)

Enligt John R. Gold och Stephen V. Ward har varumärksbyggandet gått allt mer mot att försöka få en stad att associeras med vissa positiva känslor. Den klassiska sloganen "I love N.Y." är ett försök till detta. (Gold et al 1994, s. 9)

### **2. 2. 4 Problematisering av city branding**

Stephen V. Ward skriver att åsikterna går isär huruvida det är lämpligt att göra, som han menar, mångfasetterade platser till endimensionella marknadsförda produkter. Ward menar att för ungefär 20 år sedan skulle kritiker ha förkastat idén om city branding. Men enligt honom är de flesta numera medvetna om att det är viktigt att projicera positiva bilder på platser samt inser behovet av att arbeta inom marknadsramar. (Ward 1998 s. 3-4) Ingen av våra källor ifrågasätter egentligen city brandings utveckling och dess existens, men några kritiska punkter tas upp.

City branding lånar idéer från den privata sektorns marknadsföring, men Millington m.fl. hävdar att marknadsföring av platser är annorlunda. I grunden handlar det om att marknadsföring av platser är en aktivitet utan profitsyfte. (Millington et al 1997 s. 16) Kavaratzis m.fl. presenterar ett liknande argument: "places are not products, governments are not producers and users are not consumers". (Kavaratzis et al 2005 s. 510) Med detta menas att det föreligger stora skillnader mellan det offentliga och det privata sättet att producera varor och tjänster samt hur man ser på brukarna. Författarna menar dock att varumärkestänkandet är överförbart till platser så länge som hänsyn tas till att platser är en helt ny form av 'produkt' och att nya sätt av marknadsföring krävs för detta ändamål. (ibid)

Ward riktar kritik mot att göra platsen till en vara. Platsen blir i det perspektivet en produkt utan egentligt djup eller komplexitet. De verkliga samhällsproblemen sopas under mattan. Varumärkesbyggande blir, enligt Ward, annorlunda när man ser det ur ett offentligt perspektiv. Policys måste baseras på

allmänintresset och får inte gå ut över, i vårt fall kommunens, traditionella roll att stå för den offentliga välfärden. Ward ställer sig frågan hur olika policys och riktlinjer kan tjäna befolkningen på bästa sätt. Detta välfärds-kriterium kolliderar med det marknadsbaserade tänkandet som finns inbyggt i målsättningen att sälja en plats. (Ward 1998 s. 5-6) Staden som en produkt kan heller aldrig definieras lika enkelt som en företagsprodukt. Städer och kommuner är mer komplexa och brukaren kan ta del av varor, tjänster och upplevelser. (Gold et al 1994 s. 7)

Tove Dannestam menar att visioner om staden visar oss vems och vilken stad det handlar om. Hon påpekar att element som inte anses passande helt enkelt exkluderas i visionen. Staden som en konfliktfri plats är den bild som visas. (Dannestam 2004 s. 17)

Ovanstående resonemang antyder att city branding förutsätter en relativt enad organisation och poängterar enighetens positiva effekter för varumärket. Kavartzis m.fl. problematiserar dock enigheten. Han menar att organisationer inte är homogena utan att det inom dem finns många olika människor, med lika många olika värderingar. Enligt detta synsätt är organisationer så komplexa att de varken kan eller bör sträva efter likformighet. Om ett varumärke förutsätter att de anställda i organisationen ska sluta upp kring värden som de inte står för borde man ifrågasätta dettas riktighet och söka alternativa marknadsföringsmetoder. (jfr Kavartzis et al 2005 s. 509)

## 2.3 Corporate branding

Corporate branding-perspektivet används inte, såsom city branding, enbart på städer och platsers varumärksbyggande. Corporate branding kan appliceras på alla sorters organisationer, till exempel företag och statliga organisationer, och det som är intressant utifrån detta synsätt är det *interna* arbetet. (jfr Lipsey et al 2005 s. 9) Begreppet växte fram inom företagsvärlden under 1990-talet och handlar om att varumärket omfattar hela organisationen, inte enbart en produkt. (Grännsjö et al 2006 s. 26) Det betyder att organisationer prioriterar det interna arbetet med avsikt att varumärket genom sin förankring internt får en trovärdighet som ger god kontakt med varumärkets målgrupp. Syftet med detta arbete är även att profilera sig i förhållande till andra organisationer. (Lipsey et al 2005 s. 9, 17)

Trots att corporate branding är hämtat från företagsvärlden menar vi att det kan appliceras på ett kommunalt varumärksbyggande med utgångspunkt i att dess idéer kan användas i olika sammanhang och inte enbart på företag. (jfr Lipsey et al 2005 s 18) Corporate branding är utifrån våra frågeställningar ett komplement till city branding. Perspektivet problematiserar även organisationskulturen inom en organisation vilket stämmer överens med vårt problemområde. (jfr Grännsjö et al 2006 s. 26)

### 2.3.1 Ett internt fokus

Det interna arbetet är det som problematiseras inom corporate branding. Därför blir de anställda en central del i varumärket. Traditionellt sett har fokus vid

varumärkesbyggandet legat på kunder, exempelvis köpkraft, medborgare och investerare. I ett corporate brand är det istället de anställda som "utgör den viktigaste intressegruppen". (Lipcsey et al 2005 s. 18)

Ett av de grundläggande begreppen inom corporate branding är *corporate identity*. Eftersom varumärket ska symbolisera en hel organisation är denna organisations identitet avgörande. Identiteten ska utgöras av "de gemensamma målen och värderingarna" som redan finns däri. (Grännsjö et al 2006 s. 26) Ofta bestämmer ledningen vad som ska innefattas i organisationens identitet utan att det är förankrat hos de anställda. (Lipcsey et al 2005 s. 19, 23) Enligt corporate identity måste dock identiteten tas fram i enlighet med organisationens tradition samt innehålla de anställdas kärnvärderingar. Organisationens kultur ska vara det som ligger till grund för de anställdas åsikter och handlingar. Kulturen kan förklara hur organisationen beter sig. Centralt är att kultur och värderingar måste vara i samklang med varumärket för att varumärket ska anses som framgångsrikt. (Lipcsey et al 2005 s. 19, 21) Vi uppfattar det som att en organisations kärnvärderingar och kultur inom corporate identity i mångt och mycket handlar om samma sak.

Organisationens anställda är självklara varumärkesambassadörer ur ett corporate brand-perspektiv. De är betydelsefulla när det gäller hur varumärkets målgrupp uppfattar organisationen. Organisationskulturen och identiteten ska kommuniceras rakt och enhetligt till målgruppen genom de anställda. Vikten av att de anställda förstår varumärkets värderingar framhålls, annars är det omöjligt för dem att förmedla värderingarna. Ledningen bör därför arbeta fortlöpande med att sprida gemensamma värden internt. (Lipcsey et al 2005 s. 18, 26-27)

Det är inte för inte som en organisation satsar på det interna arbetet. Lyckas arbetet får de anställda en känsla av gemenskap som förväntas ge positiva effekter. (Lipcsey et al 2005 s. 27) En stark organisationskultur som byggs upp av en gemensam identitet genererar ett varumärke med stark konkurrenskraft. (Lipcsey et al 2005 s. 18) Ett corporate brand kan inom vilken organisation som helst ses som en grund till en långsiktig framgång. (Grännsjö et al 2006 s. 26)

## Kap. 3 Organisationsperspektiv

### 3.1 Kulturella perspektivet

Organisationskultur baseras på informella normer och värderingar<sup>3</sup> som finns i organisationer. Ett organisationskulturellt perspektiv ser strukturer som medel för att nå mål vilka uppkommer under arbetets gång. I ett instrumentellt perspektiv gäller omvänd ordning; mål sätts upp och utifrån dem konstrueras medel och verktyg i form av värderingar. En organisation kan utveckla informella normer som komplement till redan existerande formella värderingar. Det innebär att organisationen får vad som kallas institutionella (i meningen informella) drag och en institutionaliserad organisation uppstår. Institutionen representerar alltså det informella och organisationen det formella. (Christensen et al 2005 s. 52)

Institutioner är inget utan kulturen. Organisationer anpassar sig gradvis till inre krav, det vill säga de värderingar organisationsmedlemmarna bär på. Men institutioner anpassar sig även till yttre krav i form av utomstående aktörer. I detta växer den informella kulturen fram. Denna institutionaliseringsprocess är inte planerad utan är en naturlig förändring. Det finns också ett instrumentellt perspektiv på hur organisationskultur uppstår. Ur denna synvinkel kan kultur skapas medvetet. Ledningen kan styra och förändra kulturen efter eget tycke. Lyckas de förmedla kulturen till de anställda kan i bästa fall enhetlighet och normerade arbetssätt uppnås. (Christensen et al 2005 s. 59-62) Vi menar att formella värderingars inflytande kan likställas med informella normers, förutsatt att organisationens medlemmar accepterar de formaliserade värderingarna.

Vad kan man då förklara med hjälp av ett organisationskulturellt perspektiv? Christensen m.fl. anser det vara intressant att studera hur den sociala kulturen för organisationsmedlemmar närmare varandra. Det är kultur som bidrar till en gemenskap vilket förutsätter att organisationen är homogen och utan interna meningsskiljaktigheter. Christensen hävdar att kultur kan vara ett mål i sig, då människor i organisationen utvecklas genom upptagandet av de informella normerna. (Christensen et al 2005 s. 54-55, 20)

Anställda i en förvaltning måste beakta ett flertal olika hänsynsfaktorer i sin yrkesutövning. De ska bland annat ta hänsyn dels till den yrkesmässiga fackkunskap de besitter, dels de värden som finns inom en viss profession. Denna avvägning är intressant ur ett subkulturperspektiv. Yrkesgrupper skiljer sig åt genom sina arbetsuppgifter och genom att de inte har gemensamma informella värderingar. Ändå samsas de i samma offentliga organisationer. Enligt Christensen m.fl. behöver inte subkulturer, exempelvis olika förvaltningar i en kommun, undergräva en gemensam identitet. Även en på vissa plan kulturellt splittrad organisation kan ha en övergripande gemensam kultur. (Christensen et al 2005 s. 67-68)

---

<sup>3</sup> Vi använder i den här texten värderingar och normer synonymt.

Anställda i en institutionaliserad organisation matchar en situation med organisationens identitet. Det lämpliga beteendet bestäms i grund och botten av de informella värderingar som dominerar vilket gör att personer som varit i organisationen en längre tid gör denna koppling lättare än andra. (Christensen et al 2005 s. 55-57)

En organisation kommer alltid att bära med sig ett kulturellt arv från den tidsperiod då den utvecklades. Detta kallas *stigberoende* och är inte lätt att förändra, även om tiden går och omgivningen förändras. Denna *spårbundenhet* kan leda till tröghet och ineffektivitet då man är ”kvar i gamla hjulspår”. Stigberoendet kan dock även ge positiva effekter eftersom de anställda har lättare att avgöra vad som är lämpligt beteende i olika situationer. (Christensen et al 2005 s. 63-64)

Trots kulturens betydelse kan man inte bortse från att en politiskt styrd organisation är präglad av olikheter. Politiska prioriteringar ställs ofta emot varandra. Denna konflikt kan även uppstå i konkurrerande yrkesmässigt baserade intressen. Detta kan skapa såväl flexibilitet som problem. Hur ska den anställda veta vilken lojalitet denne ska handla utifrån? Men mångsidighet kan även leda till att olika intressen tillgodoses inom samma organisation. Ledningen tar då vara på olikheterna och agerar som en bro mellan olika kulturer och skapar på så sätt en sorts integration i organisationen. NPM-tankarna vänder sig mot denna tolerans av olikheter och ser hellre klara skillnader i olika handlingsvillkor. Privat- och offentlig sektor skiljer sig här åt genom att offentliga organisationer präglas av större komplexitet. (Christensen et al 2006 s. 58-59)

Chefens roll är tudelad i en offentlig organisation. Denne ska förmedla och skydda redan etablerade informella normer. Men ledaren ska också bidra till förändring vilket innebär vissa instrumentella och självständiga handlingar. Det är också chefens uppgift att stå för så kallade *kritiska avgöranden*, det vill säga definiera institutionens uppgifter och leda en kulturell operationalisering av vad institutionen ska göra. Beroende på vad ledningen väljer att betona är förhoppningen att organisationens medlemmar blir del i en gemenskap med en sammanhållen identitet. (Christensen et al 2005 s. 65)

Enligt Christensen m.fl. ger en institutionaliserad organisation med en tydlig vision både positiva interna och externa effekter. En intern effekt av en stark organisationskultur där arbetet har ett sammanhang blir förhoppningsvis ökad kvalitet i verksamheten. Detta ger i sin tur även effekter externt. En organisation med accepterade värden är allmänt sett något positivt. (Christensen et al 2005 s. 71, 73) Om man applicerar ett instrumentellt perspektiv på detta ser man att ledarna kan använda värden som ett redskap med målet att nå externa effekter. (jfr Christensen et al 2005 s. 32)

### 3. 2 Instrumentella perspektivet

Officiella mål kallas av Charles Perrow (1972) för *visioner*. De har en hög abstraktionsgrad och vissa av dem kan vara formulerade som utopier, alltså mål som är omöjliga att uppnå och enbart är tänkta att fungera som vägledare. Dessa

symboliska mål är långsiktiga och ofta formulerade i termer av strategier. Officiella mål kan bland annat vara till för att få de anställda att sluta upp kring organisationen. (Christensen et al 2005 s. 103, 105) Ett instrumentellt perspektiv kan förklara att officiella mål ofta är vagt formulerade genom att de reflekterar en offentlig organisations komplexitet med både politiska och administrativa enheter. (Christensen et al 2005 s. 111) Inom detta perspektiv kan organisationen ses som ett instrument för att nå ett icke-utopiskt uppsatt mål. Målen är formulerade av ledningen men det är inte säkert att personal på lägre positioner har samma mål. (Christensen et al 2005 s. 48, 105)

I ett kulturellt perspektiv har man en annorlunda syn på mål. Mål ska inom detta synsätt vara som en sporre till fortsatt arbete och fungera som identifiering internt. Formella mål inom en organisation sägs inte ha så stor betydelse för handlandet om de inte överensstämmer med de informella målen hos de anställda. Till skillnad från det instrumentella perspektivet kan målen inom kulturperspektivet utvecklas gradvis. (Christensen et al 2005 s. 109)

Alltför ouppnåeliga mål kan vara problematiska. Om det upplevs som att det finns ett stort gap mellan målen och hur det ligger till i praktiken kan det leda till missnöje internt och externt. Lösningen är att inom organisationen försöka identifiera och genomföra de åtgärder som ska minska gapet mellan mål och verklighet. (Christensen et al 2005 s. 34)

Som nämndes ovan har många offentliga organisationer en komplexitet i sitt system av politiska och administrativa enheter. Utifrån ett instrumentellt perspektiv är det sannolikt att en organisation med många anställda har en så kallad *komplex struktur*. Det är en organisation med många olika enheter på olika nivåer. (Christensen et al 2005 s. 39) En större kommuns organisation, med dess många förvaltningar och olika enheter inom dessa, skulle utifrån ovanstående ha en komplex struktur.

Styrningsformen inom ett instrumentellt perspektiv har sin utgångspunkt i att organisationen ses som ett instrument för ledningen att genomföra ”kollektivt fattade beslut”. (Christensen et al 2005 s. 126) Det är ledningen som har de formellt betydelsefulla styrverktygen och idealet är att ledarna ska kunna använda dessa redskap till att förmå de anställda att förverkliga ledningens beslut. (ibid)

Hierarkin i en organisation är central utifrån ett instrumentellt perspektiv. En anställd på högre position än en annan anställd ska kunna ge den underordnade uppdrag och få denne att handla i enlighet med order. De anställda måste i detta synsätt kunna skilja på privata mål och värderingar respektive mål och värderingar som organisationen står för och som de förväntas representera och sträva mot i tjänsten. (Christensen et al 2005 s. 42)

## Kap. 4 Lunds kommun

30 december 2006 var den preliminära folkmängden i Lunds kommun 103 295 personer. Kommunen består dels av tätorten Lund, dels av byarna Dalby, Södra Sandby, Veberöd och Genarp. Lund präglas traditionellt sett av universitetet och Domkyrkan. Tillkommer gör stora företag och forskningssatsningar. Lunds kommun är den största arbetsgivaren i kommunen med 9 050 anställda år 2005. Sedan valet hösten 2006 styrs Lunds kommun av en borgerlig majoritet. (<http://www.lund.se>)

Lunds kommun är organiserad i 15 nämnder, tolv förvaltningar, ett kommunkontor samt tre bolag och ett renhållningsverk. Vi fokuserar i vår uppsats på norra barn- och skolförvaltningen som ansvarar för barnomsorg och grundskola i kommunens västra och norra delar. Vi skriver även om socialförvaltningen som till exempel handhar individ- och familjeomsorg, insatser för psykiskt funktionshindrade, arbetsmarknadsinsatser och flyktingmottagning. Tekniska förvaltningen arbetar bland annat med gator och trafik, kollektivtrafik och färdtjänst, naturområdes- och avloppsfrågor. Tillkommer gör kultur- och fritidsförvaltningen samt två enheter under kommunkontoret, näringslivsenheten och turistbyrån samt kommundirektören. (jfr <http://www.lund.se>)

## Kap. 5 Resultat och analys

### 5.1 Identifiering av varumärket Lunds kommun

I detta kapitel svarar vi på frågan hur Lunds kommun vill att omvärlden ska uppfatta den genom att identifiera vad som är "varumärket Lund". Detta gör vi genom analys av offentliga dokument vilka berör varumärkesarbete på olika sätt. Vi använder oss av teorier om varumärken i syfte att se vad kommunen har valt att profilera sig mot. Lunds kommuns syn på varumärket Lund ska vi sedan sätta i relation till den bild av varumärkets innehåll som chefernas intervju svar ger.

#### 5.1.1 Varumärket utifrån offentliga dokument

När vi använder oss av begreppet "varumärket Lund" syftar vi på hela Lunds kommuns varumärke. Men distinktionen Lunds kommuns varumärke och *staden* Lunds varumärke är inte helt självklar. "Lunds kommun är en betydande del av staden Lund" som det står i kommunikationsplattformens andra del. Denna mening visar att kommunen ser en skillnad mellan Lunds kommun som organisation och arbetsgivare och staden Lund som en geografisk plats. Men meningens innebörd är också att de är svåra att skilja åt. Denna särskiljning görs på flera ställen i kommunikationsplattformen; "Lunds kommun är ett varumärke och har egenskaper som positivt ska bidra till de värden som staden Lund och det geografiska område som staden utgör ska kännetecknas av". Här slår man även fast att Lunds kommun faktiskt *är* ett varumärke.

Kommunikationsplattformen innehåller många begrepp som tidigare var uteslutande företagsvärldens ord. Det står att "profilering är en investering" och att varumärkesstrategin är en riktning i marknadsföringen av kommunen. Under rubriken "Lunds framtida kännetecken" sägs det att Lunds kännetecken "behövs för att kunna konkurrera". Det man anser sig konkurrera om är besökare och arbetskraft med mera. Med dessa termer ger man klart uttryck för det som Lipsey m.fl. skriver, nämligen att numera gäller marknadens villkor även för platser. Men vilka kännetecken konkurrerar kommunen med?

##### 5.1.1.1 Översikt

Grunden till Lunds varumärke finns i bland annat ett internt utvecklingsprogram och i en kommunikationsplattform, vilken antogs i oktober 2005. Kommunikationsplattformen fokuserar på intern och extern kommunikation och inkluderar en varumärkesstrategi som listar Lunds profilering och kännetecken. Den innehåller även en profilhandbok som syftar till att synliggöra Lunds kommuns positionering och värden. Under 2003 arbetade politiker och tjänstemän tillsammans fram ett dokument kallat "Vision 2013", som legat till grund för varumärkesarbetet.



I kommunikationsplattformen samt i Vision 2013 står att alla anställda i Lunds kommun ska dela följande värderingar: *mångfald, dialog, engagemang och framtidstro*. Kommunikation internt och externt och de anställdas människosyn ska kännetecknas av andra begrepp där *öppenhet* och *ärlighet* är återkommande termer. I andra delen av kommunikationsplattformen presenteras "Lunds framtida kännetecken" som är *öppenhet, närhet* och *kreativitet*. Dessa begrepp ska vara en grund till profileringsarbetet. De står för att "Lund ska upplevas som den kommun där öppenhet och närhet skapar utrymme för kreativa möten och idéer." Under rubriken "Lunds starkaste kännetecken" hittar man adjektiven *traditionell, akademisk* och *innovativ*. Dessutom återfinns en beskrivning av Lunds motto *Lund - idéernas stad*. Denna slogan har gett namn åt kommunens prisbelönta medborgartidning "Idéernas Lund". I Vision 2013 står om olika områden som Lund vill vara ledande inom år 2013. Lund ska bland annat vara en "tillväxtmotor" för Öresundsregionen och att universitetet, näringslivet och forskningen är betydelsefullt. I övrigt återfinns formuleringar om service, levande stad och landsbygd. Dokumentens innehåll kan kopplas till det som Lipsey m.fl. skriver om att varumärkesstrategier ofta har sin grund i en vision. Inom perspektivet corporate branding är visionen "ett framtidsmål" (jfr Lipsey et al 2005 s. 9) som ska ledsaga kommunens arbete.

Trots att dokumenten gällande varumärket är få finns flera olika beskrivningar av positioneringar, värderingar och kännetecken. Enligt Grännsjö m.fl. måste varumärket ha ett klart uttryckt budskap samt ha "tydligt särskiljande egenskaper". (jfr Grännsjö et al 2006 s. 20) Detta applicerat på Lunds varumärke visar att varumärket förvisso har tydliga och särskiljande egenskaper men *för många* olika egenskaper för att det ska vara konkret och enhetligt. Lunds kommuns ambition är att ha en tydlig profilering. I profilhandboken framgår vikten av att profileringen ger en "samlad och entydig bild av Lunds kommun". Vi tycker att alla begrepp som vi har behandlat inom varumärkets ramar handlar om ungefär samma sak. Vi menar även att de inte tydligt visar exakt vad detta varumärke egentligen är. Vissa begrepp är tänkta att känneteckna de anställdas handlingar. Andra är inriktade på kommunen Lunds framtid. Begreppen är väldigt lika, men detta leder till förvirring eftersom de används för att specificera olika saker.

### 5. 1. 1. 2 Kommunen där det unika framhävs?

En central del av city branding är att "bygga ett varumärke kring det som gör staden unik". (Lipsey et al 2005 s. 8) Låt oss se på Lunds kommuns varumärke utifrån denna tanke. Det unika för Lund är bland annat att staden har ett stort universitet och en välkänd domkyrka. Dessa två har traditionellt sett varit Lunds kännetecken.

Men i ett varumärke finns ofta en förändringstanke som går ut på att man vill utveckla stadens image. (Ward 1998 s. 186-187) Kommunen problematiserar den traditionella bilden av Lund i kommunikationsplattformen. I denna står att Lund förr inte var "öppen mot omvärlden" och att människor traditionellt sett uppfattat Lund som en självgod stad. Vi tolkar detta som att kommunen självkritiskt ser att

man innan förlitade sig på det rykte som universitetet gav och i övrigt inte hade någon enad profil utåt. Denna tolkning styrks av att nästan alla våra intervjupersoner ger uttryck för att de har uppfattat samma förändring.

Universitetet och Domkyrkan återfinns på olika ställen i varumärkesmaterialet. Men i texten har de traditionstygda institutionerna delvis bytt skepnad: Fokus är på innovativa idéer, forskning, och möten mellan olika människor från alla världens hörn. Vi menar att det inte är någon dammig akademikerstad som framhålls. Universitetet sätts i samband med positiva saker för hela staden såsom internationalisering, kunskap, kreativitet och idéer. Det ska stimulera hela näringslivet i staden och forskningsbyn Ideon. Inom city branding är förändringstanken ofta sprungen ur en industristad i kris där fabriker läggs ned. Utifrån detta kan vi konstatera att Lund inte alls stämmer in i denna mall. Det gör däremot till exempel den före detta industristaden Glasgow som framgångsrikt har profilerat sig som en kulturstad. (jfr Ward 1998 s. 211) Även Malmö har ändrat profil från att vara en industri- till en kunskapsstad med bland annat en högskola. (Dannestam 2004 s. 14) Lund är ingen traditionell industristad, utan har alltid haft sitt universitet att luta sig tillbaka mot. Även om Lund inte har befunnit sig i kris på samma sätt som Malmö har, började kommunen i början av 2000-talet jobba med att framhäva stadens positiva sidor. (jfr [www.lund.se](http://www.lund.se)) Vi tolkar förändringstanken i Lunds varumärke som den ökade framtoningen av näringslivet och företagsamheten.

Gynnsamt företagsklimat kanske inte kan sägas vara en unik egenskap, men det är uppenbart något som kommunen vill ska karaktärisera Lund. Ett aktuellt exempel på näringslivssatsningar är planerna för området Lund North East. Där vänder sig kommunen även till en internationell marknad vilket vi kan konstatera bara genom att ”arbetsnamnet” är på engelska och broschyren om projektet även finns på engelska. Enligt näringslivschefen Peter Sörbom deltog kommunen i fastighetsmässan i Cannes i mars 2006 där man marknadsförde Lund NE. Det här är ett uttryck för att Lunds kommun ser sig som en aktör på den globala marknaden inom vilken kommuner konkurrerar om samma internationella målgrupper. (jfr Dannestam 2004 s. 4, Lipcsey et al 2005 s. 8) Kommunens beskrivning av Lunds företag stämmer överens med denna bild. I varumärkesstrategin beskrivs näringslivet som en del av en global och internationell företagsvärld.

### 5. 1. 1. 3 Lund – idéernas stad

Ward problematiserar det faktum att vissa städer anammar samma slogans och budskap vilket leder till urvattning av varumärkets innehåll. Tanken med varumärket är som sagt att det ska vara unikt och särskilja en plats från en annan. (jfr Ward 1998 s. 209-210) Lunds kommuns slogan är ”Lund - idéernas stad”. Vad betyder det egentligen? I varumärkesstrategin står det att Lund är staden där ”kunskap, idéer och utveckling möts i praktisk handling”. Strategin fokuserar på att det i Lund satsas på utbildning, forskning, dialog och kompetens. Lund beskrivs som en stad där kreativitet tas till vara och används som en del i att skapa en framtidstro. Kavaratzis m.fl. menar att ett varumärke ska vara mer än en enda

slagkraftig slogan utan egentligt innehåll. (Kavaratzis et al 2005 s. 508) Men under vårt arbete har vi kommit att uppfatta det som att "Lund – idéernas stad" *inte* är en sådan "tom" och innehållslös slogan. Den bygger bland annat på universitetet som en källa till idéer och den forskning, kreativitet och det näringsliv som sprungit ur universitetet. Exempel på idéer som vi tycker kan bekräfta att Lund är en idéernas stad är medborgardagen "Tyck om Lund" som anordnats, forskningsbyn Ideon samt satsningen på kulturhuvudstadsåret 2014. Men samtidigt är det en ganska allmängiltig slogan. Universitetsstaden Linköping har till exempel den likvärdiga devisen "Där idéer blir till verklighet".

Håkansson m.fl. menar att ett framgångsrikt varumärke ska vara byggt på tydliga och väldefinierade budskap. (Håkansson et al 1996 s. 38) Ett exempel på vagt definierade begrepp återfinns under "Lund – Idéernas stad" i varumärkesstrategin. Där står bland annat att i Lund finns "de nya livsstilarna". Det ges i texten inte någon förklaring till vilka dessa livsstilar är. Vi upplever begreppet som abstrakt. Samtidigt finns andra delar av Idéernas stad som kommunen har konkretiserat i högre utsträckning. Ett exempel är termen "dialog" som blivit mer verkligt genom medborgartidningen "Idéernas stad" och raderna om "humor och spex" känns även det givet för en studentstad som Lund.

Millington m.fl. menar att city branding kan ta sig många olika uttryck. Ett exempel är satsningar på evenemang i syfte att vinna fördelar för kommunen. (Millington et al 1997 s. 16) Detta kan appliceras på Lunds kommun i form av dess stora satsning på Kulturhuvudstadsåret 2014 som nämns bland annat som en del i varumärkesstrategin och "Idéernas stad". Exempelvis kulturevenemang ska "på bästa sätt förstärka Lunds kommuns profil och tydligt visa på identiteten" som det står att läsa i kommunikationsplattformen.

Wineld-Pfefferkorn identifierar funktionella värden och mervärden ("added values") som nödvändiga delar av ett lyckat varumärke. Om två varor har samma funktion blir det köparens känslor inför varumärket som skiljer varorna åt. (Wineld-Pfefferkorn 2005 s. 19-22) Enligt varumärkesstrategin gäller detsamma för kommuner. I strategin återfinns tanken om olika sorters värden. Det står att "[e]tt varumärke består av både funktion och emotion, eller innehåll och känsla. Båda är lika viktiga för att bygga ett varumärke." Det här tyder på att kommunen i sin strävan efter ett lyckat varumärke medvetet anammar de idéer som finns på området.

## **5. 1. 2 Varumärket utifrån några kommunchefers perspektiv**

Vad är varumärket Lund? Det frågade vi ett antal chefer i Lunds kommun. Svaren var till viss del olika, men visade sig ha en gemensam kärna.

Vi frågade även vad cheferna utgick ifrån när de definierade "varumärket Lund". Vi deltog även i kommunens introduktionsträff för nyanställda där bland annat Lunds vision togs upp.

### **5. 1. 2. 1 Vad är varumärket Lund?**

Inte någon av cheferna var helt ovetande om vad varumärket Lund står för. Vissa av dem ville inte gärna tala i termer av varumärken, men kunde ändå redogöra för vad hon eller han ansåg vara Lunds varumärke. Vissa nämnde Lunds kommuns grafiska profil som en del av varumärket, men alla var medvetna om att Lunds varumärke är mer än en logotyp.

”Lunds varumärke innehåller ’Idéernas stad’, men det ger ingenting om det inte fylls med ett innehåll”, menar turistchef Bitte Saur som anser ”kunskap och kultur” som ett viktigt område för Lund. Kommundirektören Jan-Inge Ahlfrid talar under intervjuens början om att varumärket är ”alla de positiva delar som finns i begreppet Lund” samt att det handlar om ”grundläggande värden som varje medarbetare ska känna till kropp och själ”. Han konkretiserar sedan innehållet till att vara en förstärkning av kommunens strategiska områden, ”kulturstaden, kunskapsstaden och kvalitetsstaden”. Lunds kommuns kulturchef Stefan Sköld talar även han om ”kunskap, kultur och kvalitet” som viktiga frågor för framtiden. ”De tre K:na” är termer som återkommer under intervjuerna, trots att de inte finns formellt formulerade i varken utvecklingsprogrammet, vision 2013 eller kommunikationsplattformen. Enligt informationschef Bo Eric Andersson har ”de tre K:na” tillkommit i efterhand som en del i Lunds framtida mål. Vi menar att begreppet är relativt välkänt och accepterat, något som torde vara gynnsamt för Lunds profilering. Detta kan knytas an till resonemanget inom kulturella perspektivet angående att målens, i det här fallet varumärkets, innehåll kan omformuleras med tiden. (jfr Christensen et al 2005 s. 109)

Ett varumärke ska signalera en personlighet. (Håkansson et al 1996 s. 11) När merparten av cheferna talar om Lund är det inte ”Lunds framtida kännetecken”, öppen, nära och kreativ, som de spontant tänker på. Istället tycker vi att cheferna i andra ordalag uttrycker vad de anser att Lunds kommuns personlighet är. Fem av cheferna använder sig explicit av ”de tre K:na” eller en kombination av någon av dem tillsammans med exempelvis innovation. Kännetecknen kände man dock igen när vi förde dem på tal.

Näringslivschef Peter Sörbom menar att ”tradition, kunskap och innovationsförmåga” är tre viktiga områden. Tekniska förvaltningens chef Göran Eriksson är inne på samma linje, också han talar om vetenskapsstaden, innovation, kulturhuvudstadsåret och Lund som en kvalitetsstad. Sex av sju chefer talade om Lund som kombinationen av nytt och gammalt, framtidsblickande forsknings- och innovationsstad tillsammans med traditionell, akademisk småstad. Detta stämmer väl överens med den officiellt formulerade bild av Lund som ges i bland annat kommunikationsplattformen och Vision 2013.

Cheferna kan alltså relativt samstämmigt identifiera Lunds kommuns varumärke, men intervjuerna visade också att de utifrån sina egna förvaltningars unika förutsättningar jobbar med varumärket på olika sätt. Näringslivschefen lade till exempel fokus på företagsamhet i allmänhet och på planerna för Lund NE i synnerhet. Lund NE ansåg han vara ”Lunds första försök till marknadsföring” och sett ur hans näringslivsperspektiv var det den viktigaste delen i ledet att förverkliga kommunens varumärke. Kulturchefen talade istället om satsningen på Lund som årets kulturhuvudstad 2014 och socialdirektören Inga-Lill Sjunnesson talade om delaktighet och respekt som värden som hon kan konkretisera i sin

förvaltnings verksamhet. Vi menar att alla dessa tolkningar kan innefattas i varumärket, men beroende på vilka arbetsuppgifter varje förvaltning har, har man valt att operationalisera värdena på olika sätt. Detta är ett exempel på hur man har lyckats skapa ett varumärke med gemensamma värderingar, trots att det rör sig om en ganska verksamhetsmässigt splittrad verksamhet. Kavaratzis m.fl. lyfter fram varumärkets enighet inom corporate branding som något som man närmast måste påtvinga en mångfasetterad organisation. (Kavaratzis et al 2005 s. 509) Men denna problematik tycks inte gälla för Lunds kommuns varumärke då värdena är så pass vitt definierade att de passar in på skilda förvaltningar. ”Alla har samma grundläggande värderingar, men verksamheterna skiljer sig”, säger kommundirektör Jan-Inge Ahlfrid. Christensen m.fl. menar att även organisationer med flera olika verksamheter kan dela gemensamma värderingar; värderingar som anpassas till arbete och situation. (Christensen et al 2005 s. 67-68) Det anser vi stämna i fallet Lunds kommun.

### 5. 1. 2. 2 Vad utgår cheferna ifrån när de definierar varumärket Lund?

De flesta av cheferna säger sig utgå ifrån kommunikationsplattformen eller utvecklingsprogrammet när de diskuterar varumärket.

”Jag utgår ifrån den verklighet som finns. Jag tror att det är väldigt svårt att bygga ett varumärke på något som är trendigt. Styrkan ligger i det som redan finns och det ska vi förstärka”, säger turistchefen Bitte Saur. Lena Leufstedt är chef för barn- och skolförvaltningen norr. Både hon och tekniska förvaltningens chef Göran Eriksson utgår ifrån utvecklingsprogrammet. Peter Sörbom har under fem års tid jobbat med att ta fram kärnan i Lund NE, vilket han har som utgångspunkt när han besvarar vår fråga om vad han utgår ifrån i varumärkesdiskussionen. Han anser sig ha fått kunskap om varumärket under det praktiska arbetets gång. Inga-Lill Sjunnesson har fått information från kommunikationsplattformen. Kulturchef Stefan Sköld uppfattar varumärkets värden som självklara, men fick dem förklarade för sig av kommunrepresentanter när han tillträdde sin post.

Det är utifrån intervjuerna tydligt att det finns en skillnad i kunskapsgrad gällande varumärket mellan de olika cheferna. Denna skillnad anser vi framför allt bero på huruvida de själva var med i den process som ledde fram till utvecklingsprogrammet och sedermera även kommunikationsplattformen<sup>4</sup>. Processen inleddes 2003 där 15 förvaltningschefer deltog tillsammans med sju politiker. Syftet var att ta fram ett utvecklingsprogram för Lunds kommun som sedermera blev en del i att utveckla ett varumärke. Några av cheferna har anställts efter att varumärkets värden definierats och vi upplever det som att de, i jämförelse med de chefer som var med i arbetet, är något mer osäkra kring varumärket och arbetar dessutom mindre med varumärket inom sin förvaltning.

Detta kan kopplas till de Chernatonys corporate branding-resonemang om att ett varumärkes värden ska stämna överens med de anställdas kärnvärderingar och organisationens tradition. (de Chernatony 2001 s. 442) En person som inte deltog i

---

<sup>4</sup> Enligt Bo Eric Andersson tog informationsenheten fram kommunikationsplattformen, men stämde under arbetets gång regelbundet av med förvaltningscheferna.

den varumärkesbyggande processen och som kommit in i organisationen nyligen kan inte i samma grad förväntas känna till och sprida varumärkets värden. Göran Eriksson och Jan-Inge Ahlfrid är de enda av de intervjuade som deltog i utvecklandet av utvecklingsprogrammet. Medan Lena Leufstedt, Inga-Lill Sjunnesson eller Stefan Sköld inte var förvaltningschefer vid tillfället.

### 5. 1. 2. 3 Introduktionsträff för nyanställda på Lunds kommun

Jan-Inge Ahlfrid säger att anställda får information om varumärket på kommunens medarbetarportal och löneinformationen samt att nyanställda särskilt informeras vid introduktionsträffar. Den 29:e november 2006 hölls en sådan träff för kommunens nyanställda i rådhuset i Lund. Vi deltog på träffen för att få en uppfattning om hur en del av varumärkesbyggandet ser ut i praktiken. Hur beskriver man kommunens värderingar för de nyanställda? Enligt kommundirektör Jan-Inge Ahlfrid hålls två sådana här träffar varje år. På plats fanns anställda från vitt skilda verksamheter, allt från olika barn- och skolförvaltningar och kommunkontoret till socialförvaltningen och stadsbyggnadsförvaltningen. På programmet stod bland annat en genomgång av gemensamma mål och värderingar av kommundirektör Jan-Inge Ahlfrid.

Ahlfrid visade en PowerPoint-presentation om bland annat "Framtidens Lund". Vision 2013 är här en del och värdegrunden är "det golv som vi alla står på". Han talade även om Lund som kultur-, kunskaps- och kvalitetsstad.

Sammantaget upplevde vi det som att hans föredrag var lagt på en ganska abstrakt nivå samt att ord och formuleringar inte alltid var anpassade för den mycket blandade publiken. Det är också svårt att ge ett bestående intryck med hjälp av enbart ord. Flera av cheferna som vi har intervjuat menar att det inte räcker att ge de anställda pennor och papper och sen hålla ett föredrag för dem en förmiddag. Det är inte så kunskap förankras på ett varaktigt sätt. Vid ett enda tillfälle under sitt anförande nämnde Ahlfrid ordet "varumärke". Detta kan vara en medveten strategi då termen "varumärke" applicerat på kommuner ofta är ett känsligt ämne vilket vi ska återkomma till.

På programmet stod att informationssekreterare Cecilia Åkesson skulle tala om kommunikationsplattformen. Dock var denna information mycket kortfattad. På introduktionsträffen fick deltagarna även varsin mapp med olika dokument. Ett personalpolitiskt program fanns däri, men kommunikationsplattformen saknades.

## 5. 2 Det interna varumärkesarbetet

### 5. 2. 1 Hur jobbar respektive förvaltning med varumärket?

"Alla nyanställda får information om varumärket. Kommunkontoret utbildar chefer och ledare. De får i sin tur utbilda sina medarbetare", menar Jan-Inge Ahlfrid. Våra intervjuer visar att förvaltningarna jobbar på olika sätt med varumärket samt i olika omfattning. Några av cheferna säger sig aktivt

kommunicera ut kommunens värderingar till sina medarbetare. Andra har inte påbörjat arbetet. Fem av cheferna betonar en horisontell förmedling av värdena: Mellanchefer har under 2006 utbildats i ledarskap. De ska förmedla värdena nedåt i organisationen. Våra respondenter tror dock inte att så har skett än.

Det är i ett instrumentellt perspektiv ledningens uppgift att förmedla organisationens värderingar till sina anställda. Ett kulturellt synsätt visar istället de anställda som skapare av värderingar i och med den organisationskultur som de delar. (Christensen et al 2005 s. 62, 126) Vi menar att det är tydligt, oavsett perspektiv, att organisationens värderingar är en viktig del av verksamheten. Vi anser att man kan se Lunds kommuns varumärkesarbete både ur ett kulturellt och ett instrumentellt organisationsperspektiv. I sin varumärkesstrategi ger kommunen uttryck för ett kulturellt tänkande: ”Det är Lunds kommuns anställda som med sitt kunnande och agerande skapar kommunens varumärke.” Detta menar vi visar på betydelsen av de anställda och deras värderingar. Men kommunen har även fastställt vissa centrala värderingar. Dessa söker man förankra hos de anställda, vilket ger uttryck för ett instrumentellt sätt att se på saken.

”Vi vill uppmuntra våra medarbetare, chefer och ledare att använda dialog som ett instrument på olika sätt”, säger Jan-Inge Ahlfrid. Några av förvaltningscheferna för liknande resonemang: Göran Eriksson talar till exempel om vikten av dialog och att ”hålla grytan kokande”. Här syftar han till att varumärkesarbetet måste pågå ständigt och kontinuerligt. Inga-Lill Sjunnesson tror att arbetsplatsträffar är den bästa vägen att gå för att sprida information om varumärket till de anställda. Också enligt corporate branding-teori är kontinuerlig förmedling av varumärkets värden ett vinnande koncept. (jfr Lipcsey et al 2005 s. 27)

Intervjuerna visade att cheferna i varierande grad lägger vikt vid varumärkesarbetet. Göran Eriksson menar att tekniska förvaltningen konkretiserar varumärkets värden bland annat genom att stödja kulturhuvudstadsåret 2014, genom att samarbeta med en designskola i vinterljussättning av Bantorget i Lund samt genom att prioritera kvalité. En viktig del i operationaliseringen av varumärket är enligt Eriksson att utbilda förvaltningarnas ledare, vilket han och andra chefer också ser görs i och med satsningar på ledarskapsutbildningar för mellanchefer. Några av cheferna anger att det händer att de diskuterar varumärkets innehåll i sina ledningsgrupper på respektive förvaltning. En sådan levande diskussion anser vi bör leda till ett utvecklat och livaktigt varumärke eftersom innehållet formas efter de värderingar som finns inom organisationen vid tillfället. (jfr Balmer et al 2003 s. 980-981)

Det instrumentella perspektivet betonar ledningens roll i att definiera och förmedla organisationens värderingar och på så sätt lotsa in de anställda i en gemenskap. (Christensen et al 2005 s. 65) Utan ledningens aktiva styrning kommer alltså inte varumärkets innebörd att nå de anställda eftersom deras kunskap beror på ledarens förmedling av varumärket. Stefan Sköld berättar att man på kultur- och fritidskontoret har haft ett tvådagarsseminarium i etik, men att ordet ”varumärke” aldrig nämndes. Han ger uttryck för vikten av att förmedla värden:

*Det viktigaste är att man kan omsätta en tanke i det dagliga arbetet. Annars är det bara utanpåverk, fernissa. När vi diskuterar saker är vi alltid inne på de här filosofiska fokusområdena. Men man kan ju inte heller tjata sönder det. [...] Jag kan inte vara bärare av ett varumärke om jag inte själv tror på det. Kommuners varumärken har ett annat djup än när man försöker sälja en vara som Coca Cola.*  
(Stefan Sköld 2006-11-30)

### 5. 2. 1. 1 Olika förvaltningar jobbar olika mycket

Stefan Sköld menar att på kultur- och fritidsförvaltningen har tjänstemännen mycket gratis i och med att de jobbar inom en verksamhet som passar ovanligt väl in på ett kultur-, kvalitets- och kunskapsorienterat varumärke. Skolchefen Lena Leufstedt och socialchefen Inga-Lill Sjunnesson säger båda att de inte kommit så långt med det gemensamma varumärkesarbetet i sina förvaltningar. Utifrån ett instrumentellt perspektiv blir detta till viss del problematiskt då kommunens centralt fattade beslut ska komma i första rummet och dessa måste förmedlas av förvaltningens ledare. Ur ett kulturellt perspektiv innebär det istället att den anställde utgår i frågan vad som är lämpligt beroende på vilka värderingar denne har socialiserats in i. Om inte de officiella värderingarna har fått genomslag hos de anställda så vet de inte heller utifrån vad de ska handla. (jfr Christensen et al 2005 s. 42, 55-57) En majoritet av cheferna menar att många ledare inom Lunds kommun numera känner till vad kommunen står för, men att det i stor utsträckning har fastnat hos dem. Informationen har inte ännu förts vidare i någon större utsträckning. Ingen av dem hävdar att varumärkesbyggandet är färdigt ännu.

Leufstedt säger att hennes personal uppskattar att kunna se sig som ”en del i en större helhet, ett större sammanhang”, men att det finns en viss förändringsobenägenhet inom organisationen. Hon anser att det kan vara svårt att överge ett system för ett annat även om man är överens om att verksamheten inom kommunen ska samordnas. Inom ett kulturellt perspektiv skulle man säga att det här beror på att de anställda i organisationen redan är del av en invand kultur. Den är svårföränderlig, särskilt om de anställda inte är positivt inställda till förändringarna. Detta skulle man i ett organisationskulturellt perspektiv kalla stigberoende.

Lena Leufstedt tycker att man idag, jämfört med för tio år sedan, har ett större fokus på den gemensamma profileringen inom kommunen. Vårt intryck från intervjuerna är att cheferna ger uttryck för att de nu har lättare att relatera till varumärkesarbetet. Speciellt gäller detta när förvaltningarna kan knyta gemensamt samarbete till sin egen verksamhet. Lund som ”bästa skolkommun” är ett exempel som Leufstedt nämner då kommunens fyra skolförvaltningar ser sig som en del av en helhet.

På Inga-Lill Sjunnessons förvaltning har man precis som på många andra arbetsplatser fått en halvdags information från kommunkontoret tillsammans med en extern konsult. Informationen mottogs positivt av de enhets- och avdelningschefer som var på plats, men det konkreta arbetet inom förvaltningen har uteblivit. Sjunnesson prioriterar i nuläget att stärka arbetet inom den egna förvaltningen och dess 430 anställda:



*Vi måste ha ordning i det egna boet innan vi kan sträcka oss utanför. Men kommunens mål, den här värdegrunden, är inget vi ifrågasätter. Vi arbetar mycket med delaktighet, mångfald, att ha respekt och att vara flexibel.*

(Inga-Lill Sjunnesson 2006-12-06)

Ur ett kulturellt perspektiv kan man alltså se att socialförvaltningen i viss mån arbetar med kommunens olika värden, trots att man inte explicit har föresatt sig att jobba med just dessa. Socialförvaltningens mål överensstämmer ändå med kommunens.

### 5. 2. 1. 2 Vad tycker cheferna om arbetsprocessen?

Göran Eriksson tycker att processarbetet går något för långsamt. Han ser att mellancheferna nu går på utbildning, men att det redan gått ett par år sedan arbetet officiellt startade. ”Det finns inga genvägar, men med mer resurser kunde det gå snabbare. Men det räcker inte bara att ge folk suddgum och pennor – efter ett par veckor är allt bortglömt.”

Peter Sörbom för ett liknande resonemang. Han menar att Lund bör marknadsföra sig mer samt ytterligare kommunicera ut budskapet om ”Idéernas stad”. Sörbom, Eriksson och de andra cheferna visar sammantaget dock en förståelse för att det tar lång tid att förändra saker i en sådan stor organisation som Lunds kommun faktiskt är.

### 5. 2. 2 Fanns varumärkets värden innan varumärket definierades?

Är Lunds varumärke skapat utifrån redan existerande normer eller består varumärket av centralt beslutade värderingar som de anställda måste lära sig? Om man ser på Lunds kommuns varumärke utifrån ett kulturellt perspektiv är det uppenbart att varumärkets värderingar måste komma *inifrån* organisationen, alltså från de anställdas gemensamma värderingar. Rent generellt gäller det ur organisationsteoretisk synpunkt att organisationens värderingar ska stämma överens med de anställdas, annars kan de inte representera varumärket (jfr Christensen et al 2005 s. 71) Både politiker och förvaltningschefer deltog när utvecklingsprogrammet togs fram. Fem av våra respondenter säger att varumärket bygger på existerande traditioner och att det skulle vara omöjligt att bygga ett varumärke på något annat. Lena Leufstedt har jobbat inom Lunds kommun i två omgångar och när hon senast kom tillbaka efter sju år märkte hon att ledningen betonade vikten av förnyelse, men att begrepp som ”dialog och mångfald” var något som hon kände igen sedan förut. Det anser vi tyder på att värdena fanns tidigare även om de inte var lika formellt formulerade som i dag. ”Vi utgår ifrån den tradition och det innehåll som finns här. Det går inte att säga att vi plötsligt ska vara något annat om det inte finns en identitet bakom”, säger Jan-Inge Ahlfrid.

Men de chefer som vi har talat med menar, som vi tidigare nämnt, att de flesta anställda inom Lunds kommuns organisation inte *känner till* varumärkets värden. Ur det perspektivet blir kommunens värderingar något som beslutats om från

centralt håll, men som stöter på patrull när man söker implementera dem bland de anställda.

### 5. 2. 3 De anställda som varumärkets ambassadörer

Lipscey m.fl. skriver att inom corporate branding är de anställda en viktig del i att skapa trogna relationer med varumärkets målgrupper. Författarna menar att man inom företag har uppmärksammat att de anställda genom sitt beteende är viktiga förmedlare av företagets identitet. De anställda kallas därför för varumärkesambassadörer. (Lipscey et al 2005 s. 27) Det här kan överföras på kommunens organisation och dess anställda som i sitt dagliga beteende påverkar hur kommunen uppfattas av olika målgrupper. Att detta företagsresonemang i dag kan appliceras på kommunen syns i våra intervjuvar:

Kommundirektör Jan-Inge Ahlfrid har en liknande syn på de anställdas betydelse för varumärkesarbetet då han talar om de anställda som just "ambassadörer" för varumärket, vilket många av cheferna också gör. Stefan Sköld till exempel säger att personalen är "de bästa ambassadörerna" för kommunen. Det råder därför mer eller mindre konsensus mellan teori och olika chefers uppfattningar inom kommunen om hur det *bör* vara.

Anställda på alla nivåer förväntas representera varumärket, menar Jan-Inge Ahlfrid. Stefan Sköld tror att alla inom hans förvaltning vet om att de i arbetet bör företräda det Lund står för, även om de inte kallar detta "varumärke". Detta är ett vanligt svar. "Det beror på hur man frågar" säger Lena Leufstedt som tror att fler kan svara om man istället för att använda ordet "varumärke" ställer frågan "Vad står Lund för?".

Utifrån ett kulturellt perspektiv är chefens uppgift bland annat att definiera vad som ska vara organisationens identitet genom att dels skydda redan etablerade informella normer men också bidra till förändring. Detta sker genom "kritiska avgöranden", då ledningen väljer vad i kulturen som ska poängteras, vad de anställda förväntas sluta upp kring. (Christensen et al 2005 s. 65) Inom corporate branding, som kan ses i samband med ett kulturellt perspektiv eftersom det tillskriver interna värderingar och normer stor betydelse, är det viktigt att de anställda kan identifiera sig med det som ledningen definierat för att kunna vara "varumärkets ambassadörer". Jan-Inge Ahlfrid menar att identitet och samhörighet är en förutsättning för ett lyckat varumärke, att de anställda tror på identiteten i varumärket.

Det kulturella perspektivet gör gällande att det är viktigt med gemenskap inom organisationen och att den visar sig enad utåt. Detsamma gäller för varumärkesbyggande inom corporate branding. Ett lyckat varumärke förankras internt först för att därefter ge externa effekter. Cheferna förespråkar tydligt denna devis som är central inom corporate branding, nämligen: "Varumärket måste vara väl förankrat internt för att det ska lysa igenom externt" (jfr Grännsjö et al 2006 s. 21) Jan-Inge Ahlfrid säger till och med explicit att kommunens varumärke är att jämföra med en gemensam identitet. De intervjuade är alltså eniga om att de anställda ska representera varumärket, eller de gemensamma värderingarna, utåt.

Men detta är inte fallet inom kommunen ännu, menar många, speciellt inte om man utgår från termen ”varumärke”.

Man kan även se varumärkesbyggande utifrån ett instrumentellt perspektiv. Här blir organisationer till ett instrument för att nå ett uppsatt mål. Utifrån detta perspektiv är målen formulerade av ledningen, men till skillnad mot det kulturella perspektivet är det inte säkert att personerna på de lägre positionerna har samma mål. (Christensen et al 2005 s. 13, 105) Det instrumentella perspektivet skulle poängtera *avsikten* med den interna förankring som förespråkas inom corporate branding. Det interna arbetet har ett syfte, nämligen att organisationen genom sin förankring internt och sin trovärdighet ger en god kontakt med varumärkets målgrupp – ett framgångsrikt varumärke. (jfr Lipcsey et al 2005 s. 9) Här skulle man inte säga att den gemensamma kulturen som eftersträvas är ”ett mål i sig”, som det kan vara inom det kulturella perspektivet. (jfr Christensen et al 2005 s. 54) Detta perspektiv kan verka cyniskt men det kan appliceras på Lunds kommuns varumärkesbyggande. Då skulle man påstå att varumärkets värden var skapade av ledningen för att lägga grunden till en gemenskap bland de anställda. Syftet med den interna gemenskapen är då att generera goda externa effekter.

#### **5. 2. 4 Chefernas förhållande till termen ”varumärke”**

En intressant problematik som vi uppmärksammat genom våra intervjuer är att cheferna inte talar i samma ordalag om varumärket. Vissa är inte alls bekväma med termen, utan kallar det för andra saker, medan andra inte ser något problem i att tala om kommunens ”varumärke”. Jan-Inge Ahlfrid är bekväm med att tala i termen av ”varumärke” och ger exempel från företagsvärlden som har lyckats med varumärket både externt och internt. När han träffar förvaltningscheferna talar de däremot inte om varumärke, utan om visioner och värdegrund. Bland cheferna skiljer det sig åt i vilken utsträckning man har anammat ordet ”varumärke”.

Stefan Sköld vill inte använda sig av denna term. Han vill hellre tala om etiska och filosofiska fokusområden, vilket han menar mycket väl kan vara ”varumärkets” innehåll, men termen ”varumärke” är för honom alltför mycket förknippad med marknadsföring. Enligt Lena Leufstedt talar man inte heller inom hennes förvaltning om ”varumärket” men hon säger ändå att cheferna börjar blir mer bekväma med begreppet. Göran Eriksson talar mer och mer om ”varumärke” men fortfarande talar de mest om vad Lund ’vill vara’. Han tror dock att många känner att varumärke hör mer till privat sektor och inte passar så bra på kommunens komplexitet. Bitte Saur använder sig av begreppet ”destinationen Lund”. Återigen är cheferna knutna till sin egen förvaltnings verksamhet och utgår ifrån den, turistchefen talar om destination och för kulturchefen ligger det närmare med fokusområden, medan näringslivschefen, som jobbar med företagsamheten, inte alls har problem med varumärkestermen. Jan-Inge Ahlfrid säger att kommunens ledning inte har beslutat explicit om just vad som utgör varumärket utan om logotyp, kommunikationsplattform, vision och så vidare. Han menar att kommunen vill skapa denna identitet för att den eftersträvar kvalitet i verksamheten samt önskar attrahera investeringar.

Frågan är om oredan kring begreppet varumärke är ett problem eller ej. Vilket blir följderna när chefer talar olika språk? Det är, som vi tidigare nämnt, viktigt inom varumärkesbyggande med ”tydlig och enhetlig” kommunikation internt och externt för att lyckas med arbetet. (Lipsey et al 2005 s. 18) Är det passande att använda sig av ett ord som inte alla, ens på chefnivå, tycker är lämpligt? Samtidigt kanske det inte har någon betydelse vad man kallar det, bara alla vet vad det är.

Vi ställde ovanstående fråga till informationschef Bo Eric Andersson. Han menar att det för några år sedan var kontroversiellt att tala om varumärken inom Lunds kommun. Andersson ser dock att termen blivit mer accepterad.

Varumärkestermen andas företag. Det upplever vi som kärnproblematiken i förvirringen kring vilket begrepp man ska använda. Några av intervjupersonerna är inne på samma spår när de nämner att kommunens verksamhet är mer ”komplex” än företagets.

## Kap. 6 Slutsats

Vår kombination av perspektiv från marknadsföring och statsvetenskaplig organisationsteori har tjänat vårt syfte väl. Vi har funnit att varumärket rymmer en mängd olika begrepp vilket gör det relativt abstrakt och öppet för tolkning. Chefer som vi har intervjuat känner alla till varumärket men använder inte alltid denna term. De arbetar i olika stor utsträckning med varumärket samt anammar dess innehåll på olika sätt beroende på förvaltningens egen verksamhet. Eftersom varumärket är så pass brett så är detta möjligt att göra. Denna breda formulering av varumärket kan vara en medveten strategi i syfte att passa alla förvaltningar. Men det är viktigt att varumärket inte motverkar sig självt genom att bli splittrat istället för mångdimensionellt.

Våra intervjuer visade att flera av de högsta tjänstemännen tyckte att Lunds kommun tidigare profilerat sig mycket spretigt samt att, som Jan-Inge Ahlfrid uttryckte det, har kommunen sett Lund som "ett självspelande piano". Cheferna menar dock att kommunen i dag eftersträvar ett enhetligt varumärke. De ger också uttryck för en relativt samlad bild av vad detta varumärke är. Men ändå frågar vi oss fortfarande: Vad står Lund för? Trots all information som vi har tagit del av känns varumärket i dagsläget något ogripbart. Det tror vi beror på att kommunen vill inkludera så pass många olika områden i varumärket samt att man alltför ofta använder olika och för många ord för samma sak. Men vi är också medvetna om att det kan ligga i varumärkets 'natur' att till exempel i en framtidsvision framställa mål som inte ska vara konkreta, utan känslomässigt betonade.

De anställda inom kommunen är inte naturligt del av samma kultur, särskilt inte inom en så stor organisation som Lunds kommun. Individerna har egna personligheter, men samtidigt finns en önskan från ledningen om att visa en enad gemensam bild. Det här tror vi är en problematik som man alltid kommer att få ta hänsyn till inom kommuners varumärkesbyggande. Förhoppningsvis kan Lunds kommun vända olikheterna till sin fördel genom att dels ta till vara på mångfalden inom organisationen och dels definiera ett koncist varumärke som alla förvaltningar kan relatera till. Vi tycker att "de tre K:na" är ett gott exempel på något som kan konkretiseras i alla delar av organisationen.

För mindre än 20 år sedan fanns inte varumärkestänkandet inom kommuner. I dag är kommuners varumärken vardagsmat, närmast ett mode. Är ett varumärke något beständigt? Vi har i vår uppsats visat att ett varumärke ständigt byggs och måste underhållas. Men vi har också sett att personer inom kommunen ser olika på just termen varumärke och dess innebörd. Däremot menar vi att det råder stor konsensus om att kommunens anställda ska representera kommunens värderingar och att detta måste förankras internt. De anställda ska agera som Lunds kommuns ambassadörer.

## Tack till:

Jan-Inge Ahlfrid, Bitte Saur, Inga-Lill Sjunnesson, Göran Eriksson, Peter Sörbom, Lena Leufstedt och Stefan Sköld som villigt ställde upp för intervju. Tack även till Bo Eric Andersson som gav oss information och tips redan under ett tidigt skede av vårt arbete. Vi vill också tacka Cecilia Lindblom, Tove Dannestam och Tomas Bergström för att de tog sig tid för att bolla idéer under vår efterforskning. Slutligen vill vi tacka Håkan Magnusson för givande handledning.

## Litteraturlista

Balmer, John M.T – Gray, Edmund R. (2003). "Corporate brands: what are they? What of them?" *Eurpoean Journal of Marketing* vol 37, no 7/8, s. 972-997

Christensen, Tom - Laegreid, Per - Roness, Paul G. - Røvik, Kjell Arne (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Kristianstad: Liber.

Dannestam, Tove (2004). *The theories and Politics of Entrepreneurial Cities – A theoretical summing up and the Next Step Forward*. Magisteruppsats vid statsvetenskapliga institutionen: Lunds universitet.

de Chernatony, Leslie – Harris, Fiona (2001). "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing* vol 35, no 3/4, s. 441-457

Esaiasson, Peter – Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wängenerud, Lena 2003. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.

John R. Gold - Stephen V. Ward (1994). *Place promotion : the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester: Wiley

Grännsjö, Louise – Henriksen, Johanna (2006). "Varumärket som strategisk resurs: Fyra värmäländska varumärken och deras koppling till regionen". C-uppsats Informationsprogrammet: Karlstad universitet.

Håkansson, Per – Wahlund, Richard (1996). *Varumärken – från teori till praktik*. Stockholm: Fonden för Handels- och Distributionsforskning.

Kavaratzis, Mihalis – Ashworth, G.J. (2005). "City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing of trick?". *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lipsey, Gustav – Nordholm, Eva – Streiffert, Filip (2005). *Vision och/eller verklighet – en studie i City Branding*. Magisteruppsats vid Ekonomihögskolan: Lunds universitet.

Millington, Steve – Young, Craig – Lever, Jonathan (1997). A bibliography of city marketing. *Journal of Regional and Local Studies*, vol 17.

Ward, Stephen V. (1998). *Selling places – The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*. Oxford: E & FN Spon

Wineld-Pfefferkorn, Julia (2005). *"The Branding of Cities: Exploring city branding and the importance of brand image"*. Master thesis in Advertising Design at the graduate school of Syracuse University.

Kommunikationsplattform för Lunds kommun. Del 1 Kommunikationspolicy för Lunds kommun med värdegrund för arbete och relationer. Antogs av kommunstyrelsen oktober 2005.

Kommunikationsplattform för Lunds kommun. Del 2 Varumärkesstrategi för Lunds kommun. Antogs av kommunstyrelsens oktober 2005.

Utvecklingsprogram, Lunds kommun, kommunkontoret, december 2004

Bitte Saur, turistchef turistbyrån Lunds kommun, 2006-11-30.

Bo Eric Andersson, informationschef Lunds kommun. 2006-11-22.

Göran Eriksson, förvaltningschef tekniska förvaltningen Lunds kommun, 2006-12-04.

Inga-Lill Sjunnesson, socialdirektör socialförvaltningen Lunds kommun. 2006-12-06.

Jan-Inge Ahlfrid, kommundirektör kommunkontoret Lunds kommun, 2006-11-26.

Lena Leufstedt, förvaltningschef på barn- och skolförvaltningen Norr Lunds kommun, 2006-11-28.

Peter Sörbom, näringslivschef näringslivsenheten Lunds kommun, 2006-12-06.

Stefan Sköld, förvaltningschef på kultur- och fritidsförvaltningen Lunds kommun, 2006-11-30.

af Klinteberg, Kristina 2006-08-24. Näringslivsfakta  
[http://www.lund.se/templates/Page\\_34808.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_34808.aspx) Hämtad 2006-12-10.

Andersson, Bo Eric 2006-11-09. Lunds kännetecken.  
[http://www.lund.se/templates/Page\\_35644.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_35644.aspx) Hämtad 2006-11-20.

Informationsenheten 2004-06-05.  
[http://www.lund.se/templates/Page\\_391.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_391.aspx) Hämtad 2006-12-10.

Kommunens organisation. [http://www.lund.se/templates/Page\\_2867.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_2867.aspx)

Leijon, Bengt-Åke 2006-12-29. Statistik om Lunds kommun.  
[http://www.lund.se/templates/Page\\_395.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_395.aspx), hämtad 2007-01-08.

Lund kulturhuvudstad 2014 [http://www.lund.se/kultur/default\\_34206.aspx](http://www.lund.se/kultur/default_34206.aspx),  
Hämtad 2006-11-20.

Nilsson, Helena 2004-03-24. Om Lund.  
[http://www.lund.se/templates/Page\\_170.aspx](http://www.lund.se/templates/Page_170.aspx) Hämtad 2006-12-10.

Nilsson, Helena 2006-06-20. Idéernas Lund.  
[http://www.lund.se/templates/NewsPage\\_29216.aspx](http://www.lund.se/templates/NewsPage_29216.aspx), Hämtad 2006-11-10.

Andersson, Bo Eric informationschef e-post 2006-12-18

## Intervjufrågor till kommundirektören

### 1. Identifiering av varumärket

- Vad är dina arbetsuppgifter och vilket ansvar har du?
- Vad skulle du personligen säga att "varumärket Lund" är för något? (Vilka värderingar och profileringar rymms inom det?)
  - Vad utgår du ifrån när du säger vad varumärket Lund är? (ex. kommunikationsplattformen, andra dokument, egna värderingar osv)
  - Varumärkets värdegrund är enligt oss formulerad med rätt vida begrepp (öppen, ärlig, kreativ osv). Vet du vad begreppen betyder mer konkret?
  - Är varumärkets värden sådana som redan finns inom organisationen?
  - Har kommunkontoret ett eget varumärke? Om ja, vad innefattas i det? Hur arbetar ni med det? Har några andra förvaltningar ett eget varumärke?
  - Har ni en stark sammanhållning i hela organisationen Lunds kommun? Hur självständiga är de olika förvaltningarna?
    - Hur viktigt anser du "varumärket Lund" vara för förvaltningarna samt för Lunds organisation i stort? (Ev. följdfråga: Hur fungerar kommunens gemensamma varumärke för förvaltningarna när de är så pass självständiga?)
    - Varifrån skulle du säga att kommunens varumärke hämtat sina värderingar ifrån? (Från tjänstemän, politiker, konsulter, medborgarna, en organisationskultur, gamla värderingar och normer och så vidare)
      - Enligt Bo-eric Andersson var konsulter med i arbetet kring att skapa ett varumärke. Hur ser du på att utomstående personer påverkade vilka värdegrunder som skulle innefattas i varumärket? (Vet inte kommunen bäst själv vad som utgör dess egen värdegrund?)
      - Vilka var dessa konsulter?
      - Hur har ni gjort för att försäkra er om att de kärnvärderingar som redan fanns i organisationen innan ni började arbeta med varumärket, överensstämmer med varumärket?
      - Har ni en strategisk plan när det gäller varumärksbyggandet? Har varumärksarbetet någon egen budget?(relaterad budget: kulturhuvudstadsåret)
      - Varför skaffade sig Lunds kommun ett varumärke?
      - Finns det en 'förändringstanke' i varumärket? Vad är det i den traditionella bilden av Lund som ni vill förändra?
        - Det planerade området Lund North East innehåller bl.a. spektakulära byggnader, vad tror och vill ni att det ska ge för intryck av Lund? Vad ska det symbolisera? (Turning Torso, Malmö)

### 2. Arbetet med varumärket internt

- Var du med och skapade varumärket eller har du framförallt fått information om varumärket från något annat håll?
  - Hur har ni spridit information om varumärke? (Föreläsningar, seminarier, kommunikationsplattformen, policydokument etc.)
  - Vad har kommunkontoret (de ansvariga, informationsenheten) gjort för att försöka föra ut varumärket till de olika förvaltningarna? Vad tycker du om sättet



kommunkontoret har arbetat med detta? (Har ni jobbat tillräckligt med detta och har ni jobbat på ”rätt” sätt?)

- Vilken roll har du i att föra ut tankar om varumärket?
- Vilken information har tjänstemännen under dig i förvaltningen fått om varumärket? Hur har de fått den informationen?
- Hur konkretiserar ni de olika värdena som ryms inuti varumärket? (Detta i och med att många av värdena är väldigt generella och abstrakta)
- Hur mycket arbetar ni med varumärket på kommunkontoret?
- Hur viktigt anser du det vara att förankra varumärket internt på i förvaltningarna? Varför? Är det nödvändigt med intern förankring för att varumärket ska fungera som ett konkurrensmedel mot andra kommuner? Varför?
- Varför arbetar ni med varumärket? Varför har detta arbete gått bra/dåligt?
- Tror du att alla i förvaltningarna vet om att det finns ett varumärke för kommunen? Tror du att dessa personer vet vad varumärket står för? Om ja, vad?
- Tror du att synen på varumärket skiljer sig hos dig som chef respektive hos tjänstemännen på lägre befattningar?
- Är det viktigt att tjänstemännen i förvaltningen representerar varumärket utåt?
- Förväntas tjänstemännen i förvaltningen representera varumärket utåt? Tror du att tjänstemännen vet om detta?
- Är tjänstemännen viktiga i varumärksarbetet?
- Är du bekväm med att tänka i termer om ”varumärken” när det gäller kommuner i allmänhet och Lunds kommun i synnerhet? (Med anledning av att idéer om varumärket kommer från företagets värld)
- Hur stor enighet förutsätter ett varumärke för att varumärket ska framstå som trovärdigt? Kan denna strävan efter enighet vara problematisk? (Går det ut över mångfalden inom organisationen?)
- Vilken respons möter du från tjänstemännen i förvaltningarna när ni arbetar med varumärket? Vilken inställning har de till att tala i termer om ”varumärken”?
- Något övrigt du vill tillägga eller fråga om?

## **Frågor att ställa under intervjuerna med förvaltningschefer m.fl.**

### **Identifiering av varumärket**

1. Vad är dina arbetsuppgifter och vilken bakgrund har du? (jobb, utbildning osv)
2. Vad skulle du personligen säga att ”varumärket Lund” är för något? (Vilka värderingar och profileringar ryms inom det?)
3. Vad utgår du ifrån när du säger vad varumärket Lund är? (ex. kommunikationsplattformen, andra dokument, egna värderingar osv)
4. Använder du ordet ”varumärke” när du talar om Lund kommuns identitet och grundvärden?
5. Varumärkets värdegrund är enligt oss formulerad med rätt vida begrepp (öppen, ärlig, kreativ osv). Vet du vad begreppen betyder mer konkret?
6. Är varumärkets värden sådana som redan finns inom organisationen?

7. Har din förvaltning ett eget varumärke? Om ja, vad innefattas i det? Hur arbetar ni med det?

8. Har ni en stark sammanhållning i er förvaltning? Hur självständiga är ni gentemot andra förvaltningar?

9. Hur viktigt anser du ”varumärket Lund” vara för din förvaltning samt för Lunds organisation i stort? (Ev. följdfråga: Hur fungerar kommunens gemensamma varumärke för er förvaltning när ni är så pass självständiga?)

10. Varifrån skulle du säga att kommunens varumärke hämtat sina värderingar i från? (Från tjänstemän, politiker, konsulter, medborgarna, en organisationskultur, gamla värderingar och normer och så vidare)

### **Arbetet med varumärket internt**

1. Var du med och skapade varumärket/identiteten/värdena/visionen? (Det förberedande arbetet då 15 förvaltningschefer och sju politiker deltog)

2. Vilken information har du fått om varumärket från kommunkontoret? Har du fått information från något annat håll?

3. Hur har du fått informationen? (Föreläsningar, seminarier, kommunikationsplattformen, policydokument etc.)

4. Vet du vad kommunkontoret (de ansvariga, informationsenheten) har gjort för att försöka föra ut varumärket till de olika förvaltningarna? Vad tycker du om sättet kommunkontoret har arbetat med detta? (Har de jobbat tillräckligt med detta och har de jobbat på ”rätt” sätt?)

5. Vilken information har tjänstemännen under dig i förvaltningen fått om varumärket? Hur har de fått den informationen?

6. Hur arbetar du för att föra ut ”varumärket Lund” till dina medarbetare på förvaltningen? Vilken roll har du i att föra ut tankar om varumärket?

7. Hur konkretiserar ni de olika värdena som ryms inuti varumärket? (Detta i och med att många av värdena är väldigt generella och abstrakta)

8. Hur mycket arbetar ni med varumärket inom din förvaltning?

9. Hur viktigt anser du det vara att förankra varumärket internt på din förvaltning? Varför? Är det nödvändigt med intern förankring för att varumärket ska fungera som ett konkurrensmedel mot andra kommuner? Varför?

10. Varför arbetar ni med varumärket? Varför har detta arbete gått bra/dåligt?

11. Tror du att alla i din förvaltning vet om att det finns ett varumärke för kommunen? Tror du att dessa personer vet vad varumärket står för? Om ja, vad?

12. Är det viktigt att tjänstemännen i förvaltningen representerar varumärket utåt?

13. Vet tjänstemännen i förvaltningen om att de förväntas (om de förväntas) representera varumärket utåt?

14. Är tjänstemännen viktiga i varumärksarbetet?

15. Är du bekväm med att tänka i termer om ”varumärken” när det gäller kommuner i allmänhet och Lunds kommun i synnerhet? (Med anledning av att idéer om varumärket kommer från företagets värld)

16. Hur stor enighet förutsätter ett varumärke för att varumärket ska framstå som trovärdigt? Kan denna strävan efter enighet vara problematisk? (Går det ut över mångfalden inom organisationen?)

17. Vilken respons möter du från tjänstemännen i förvaltningen när ni arbetar med varumärket? Vilken inställning har de till att tala i termer om "varumärken"?

18. Något övrigt du vill tillägga eller fråga om?