



Branding som en offentlig governance strategi

Ett nyinstitutionellt perspektiv på Eskilstuna kommuns governancestrategi genom varumärket

Jonasson, Viktor

Akademien för Ekonomi, Samhälle & Teknik

Kurs: Magisteruppsats i Företagsekonomi

Handledare: Magnus Linderström

Kurskod: FOA404

Examinator: Magnus Linderström

15 hp

Datum: 5/1-2024

ABSTRACT

- Date:** 05-01-2024
- Level:** Master thesis in Business Administration, 15 cr
- Institution:** School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University
- Authors:** Viktor Jonasson
- 99/09/26
- Title:** Branding as a public governance strategy
- Supervisor:** Magnus Linderström
- Keywords:** Governance strategy, public sector, Isomorphism, legitimacy & branding
- Research questions:** How does Eskilstuna municipality implement branding as a public governance strategy based on a new institutional perspective?
- What are the driving forces for the adaptation and application of the branding strategy in Eskilstuna municipality within their organizational field?
- Purpose:** The purpose of this study is to exploratively investigate Eskilstuna municipality's change by using branding as a governance strategy based on a new institutional perspective. The study thus aims to examine the central point to gain an understanding of public branding through a systematic literature review, to gain a deeper understanding of the branding processes.
- Method:** In this study, a case study methodology with a qualitative method was used. Eight semi-structured interviews with employees as well as secondary data about the branding campaign which resulted in the empirical data. A systematic literature review was then carried out to bring out the central aspect of the research front.
- Conclusion:** Branding as a public governance strategy takes place through an inclusion with the various stakeholders that belong to the organizational field. The driving forces for the branding strategy are the different isomorphic pressures, where different internal and external pressures lead to an adaptation to the strategy.

SAMMANFATTNING

Datum:	05-01-2024
Nivå:	Magisteruppsats i Företagsekonomi, 15 hp
Akademi:	Akademin för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens Universitet
Författare:	Viktor Jonasson
	99/09/26
Titel:	Varumärket som en offentlig governance strategi
Handledare:	Magnus Linderström
Nyckelord:	Governancestrategi, offentliga sektorn, isomorfism, legitimitet & branding.
Forskningsfrågor:	<p>Hur genomför Eskilstuna kommun branding som en offentlig governance strategi utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv?</p> <p>Vilka är drivkrafterna till anpassningen och tillämpningen av brandingstrategin i Eskilstuna kommun inom deras organisationsfält?</p>
Syfte:	Syftet med studien är att explorativt undersöka Eskilstuna kommuns förändring genom att utnyttja branding som en governance strategi utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. Studien syftar därmed undersöka det centrala och få en förståelse över offentlig branding genom en systematisk litteraturöversikt, för att sedan få fördjupad förståelse över kommunens brandingprocesser.
Metod:	I denna studie användes en fallstudiemetodik med en kvalitativ metod. Åtta semistrukturerade intervjuer med anställda från Eskilstuna samt sekundärdata om brandingkampanjen som utgör den empiriska data. Sedan genomfördes en systematisk litteraturöversikt för att få fram det centrala i forskningsfronten.
Slutsats:	Branding som en offentlig governance strategi sker genom en inkludering med de olika intressenterna tillhörande organisationsfältet. Det som är drivkrafterna till brandingstrategin är de olika isomorfska trycken, där olika interna och externa tryck medför en anpassning till strategin.

Förord

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till samtliga personer som har bidragit och stöttat mig till att utföra denna studie.

Jag vill rikta ett stort tack till min kontaktperson hos Eskilstuna kommun men även de respondenter som har deltagit i denna studie. Utan er hade denna studie inte kunnat utföras med samma kunskap.

Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Magnus Linderström, som med sin erfarenhet har gett mig bra feedback, konstruktiv kritik och vägledning under hela studiens gång vilket har utvecklats till den studie som den är idag.

Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till andra som på något sätt varit med och bidragit till denna studie!

Eskilstuna, januari 2024

Viktor Jonasson

Viktor Jonasson

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställningar	5
1.5 Disposition	5
2. Systematisk litteraturoversikt	7
2.1 Branding inom den offentliga sektorn	7
2.1.1 Hur används branding inom den offentliga sektorn	8
2.2 Branding som en offentlig governance strategi	10
2.3 Kollektiv process	12
2.3.1 Intern inkludering	14
3. Analytiskt Ramverk	16
3.1 Den nyinstitutionella teorin	16
3.1.1 Organisationsfält	17
3.1.2 Isomorfism	18
3.1.3 Legitimitet	19
3.2 Isomorfism och offentlig branding	20
3.3 Analysmodellen	21
4. Metod	22
4.1 Val av forskningsmetod	22
4.2 Litteraturgenomgång	23
4.3 Val av sekundärdata	25
4.4 Val av respondenter	25
4.5 Semistrukturerade intervjuer	27
4.6 Operationalisering	28
4.7 Transkribering	28
4.8 Analysmetod	29
4.9 Etiska principer	30
5. Empiri	32
5.1 Introduktion till Eskilstuna kommun	32
5.2 Kommunens strategi för ett nytt varumärke	33
5.2.2 Offentliga varumärkets olika hinder	35
5.3 Inkluderingsprocessen	36
5.3.1 Externa inkluderingen	37
5.3.2 Interna inkluderingen	38
5.3.2.1 De interna processerna	40

5.4 Eskilstuna kommuns förändrade landskap	42
6. Analys	44
6.1 Brandingstrategins roll	44
6.1.1 Strategins hinder	45
6.2 Det förändrade landskapet	47
6.3 Bemöta intressenternas förväntningar och krav	49
7. Slutsats	53
7.1 Studiens begränsningar	54
7.2 Framtida forskning	54
Källförteckning	55
Bilagor	63
Bilaga 1 Operationaliseringstabell	63
Bilaga 2 Intervjuguide	65
Bilaga 3 Mailförfrågan	67

1. Introduktion

I följande kapitel ges en bakgrundsbeskrivning om branding som en offentlig governancestrategi, och hur varumärket blir konsekvent internt och externt. Sedan kommer en problematisering som lyfter offentliga sektorn komplexitet och den begränsade information som sedan leder till studiens syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har det skett stora förändringar hos den offentliga sektorn, förändringarna grundar sig genom privatiseringar och principerna från new public management (NPM) vilket har för evigt förändrat landskapet hos den offentliga sektorn (Leijerholt et al., 2019b). Den offentliga sektorn består av offentliga organisationer, allmänna nyttigheter, public service, allmänna riktlinjer och andra offentliga myndigheter (Leijerholt et al., 2022). Detta har gjort att ideologin hos offentliga sektorn har förändrats där privatiseringsstrategier har implementerats hos offentliga organisationer, där branding har kunnat få en allt större roll. Denna förändring har medfört att en ny vokabulär uppstått inom den offentliga sektorn där till exempel begreppen branding, image och rykte har fått en större betydelse (Wæraas, 2008). Vilket beror på isomorfiska tryck där offentliga sektorn har börjat med att använda sig brandingstrategier (Zavattaro, 2018). Stevens et al. (2021) påstår att branding blivit en ny governancestrategi för den offentliga sektorn, detta för att främja offentliga organisationer, deras policy och tjänster. Governance definieras som en process eller handling att styra och organisera riktningen på något (till exempel en offentlig organisation), styrningen kan ske i samarbete mellan offentliga sektorn och flera andra aktörer som är inblandade (Montin & Hedlund, 2009). Branding används som en strategi för att öka offentliga sektorns legitimitet och tillit för att kunna säkerställa deras överlevnad (Leijerholt et al., 2019b). Branding är allmänt uppfattad som ett marknadsföringsverktyg, men det kan även ses som en styrning-och ledningspraxis för att det leder och instruerar organisationsmedlemmarna att gå i linje med varumärket (Kärreman & Rylander, 2008). Chefer använder sig av brandingprinciper för att influera intressenters uppfattningar om den offentliga sektorn (Leijerholt et al., 2019b).

Den vanligaste formen av offentlig branding är att utveckla ett varumärke för en geografisk plats där målet är att skapa positiva förbindelser om platsen och för att särskilja en plats från en annan. Denna typ av branding kan användas som en offentlig governancestrategi (Stevens et al., 2021). Genom offentlig branding kan kommuner särskilja från andra kommuner, och det blir viktigt att genomföra denna strategi på ett korrekt sätt. En nyckelfaktor för branding är att just inkludera intressenter inom den offentliga organisationen för de som utgör platsen (Eshuis et al., 2018; Klijin et al., 2012).

Enligt Braun et al. (2014) har allt fler städer under det senaste decenniet annonserat brandingstrategi. En offentlig sektor som har annonserat en brandingstrategi under senaste decenniet är Eskilstuna kommun. Under året 2012 började Eskilstuna kommun med en kampanj med att "rebranda" kommunens varumärke, där tanken var att Eskilstuna skulle göra en revolution (Eskilstuna Evolution, u.åa). Det började med en varumärkesundersökning med 3000 respondenter där resultatet visade att den främsta styrkan var miljöansvaret, sedan fanns även styrkor kring hållbarhet, jämställdhet, framåtanda och samarbetsviljan (Eskilstuna kommun, 2012). Genom detta kontextualiseras strategin i form av en varumärkesplattform, där de namngivna styrkorna utvecklade en vision och varumärkeslöfte (Eskilstuna kommun, 2014). År 2020 genomfördes en ny varumärkesundersökning där de tidigare nämnda styrkorna framträdde, dock var brandingkampanjen synlig för deltagarna i undersökningen (Eskilstuna kommun, 2021). Genom de olika varumärkesundersökningarna och varumärkesplattformen som togs fram 2014 går det att se att Eskilstunas kommuns varumärke står för miljö, hållbarhet, jämställdhet, samarbete, framåtanda och innovation, vilket är ska synas både externt och internt hos kommunen (Eskilstuna Evolution, u.åa; Eskilstuna kommun, 2014).

Eskilstuna kommuns brandingstrategi blir viktig, att den är konsekvent genom hela organisationen för att kunna skapa en gemensam bild, vilket kräver en kollaborativ process där en involvering har gett goda resultat men har gett en större komplexitet (Eshuis et al., 2018; Klijin et al., 2012). Trots komplexiteten är en branding en governancestrategi där intressenter är inblandade genom hela processen, för genom en involvering av intressenter finns det möjligheter att samproducera en kunskap om platsen eller organisation vilket kan leda till ett värdefullt och hållbart varumärke (Källström & Siljeklint, 2021; Thomas et al., 2020; Zavattaro, 2015). Ett varumärke är i slutändan en symbol som aktörer ger betydelse till, vilket gör det svårt att kontrollera genom att inkludera intressenterna inom processen. Dock kan en tidig inkludering öka kontrollen för att intressenterna är med och påverkar genom hela

processen och är aktivt övervakade (Eshuis et al., 2013). Genom att använda sig av en kollaborativ governancestrategi i sin branding gör det möjligt för Eskilstuna kommun att skapa ett varumärke som är delat på alla påverkade intressenters normer och värderingar. Vilket ger möjligheter att utforma en strategi som leder till en hållbarhet i sitt varumärke.

1.2 Problemformulering

Forskning menar att branding inom den offentliga sektorn är begränsad på grund av att det finns ett större fokus på den privata sektorn (Cullinan et al., 2021; Leijerholt et al., 2022). Stevens et al. (2021) tillägger att det även finns begränsat empiriskt bevis i den offentliga kontexten, vilket gör att det finns begränsad kunskap om hur det effektivaste utförandet för public branding är för en offentlig organisation. Branding initiativet beskrivs komma från externa och interna tryck vid liknande till isomorfism, för att offentliga organisationer inte vill bli utelämnade (Fay & Zavattaro, 2016). Genom Eskilstuna kommuns brandingkampanj ger det möjligheten att utveckla den limiterade empiriska bevisen som finns ett behov av. Även om brandingprinciperna som appliceras inom den offentliga sektorn är lik den i privata sektorn finns det kontextuella skillnader som påverkar effekterna med brandingstrategierna (Leijerholt et al., 2019b). Det gör att det blir komplicerat att kunna överföra den existerande forskningen till den offentliga kontexten för att kunna stödja ett tydligt och konsekvent varumärke (Leijerholt et al., 2019a). Branding inom den offentliga sektorn är komplex, vilket gör att det är viktigt för organisationer i den offentliga sektorn att vara uppmärksam om de kontextuella skillnaderna och erkänner deras unika egenskaper (Cullinan et al., 2021; Leijerholt et al., 2022). På grund av att det finns begränsad forskning och empiriska bevis gör att det behövs forskning som uppmärksammar de kontextuella skillnaderna som påverkar offentlig branding, men även hur governancestrategin kan konceptualiseras inom den offentliga kontexten för att nå den legitimitet för att överleva och möta de isomorfiska trycken.

Genom att använda branding som en governancestrategi inom en kommun blir det möjligt att influera individers idéer om kommunen. Detta genom att skapa en emotionell och psykologisk anknytning till platsen, vilket gör att intressenter blir intresserade av platsen (Stevens et al., 2021). Det finns tre stora faktorer med att använda sig av branding inom offentliga sektorn vilket är: utveckla centrala organisatoriska tillgångar, stärka relationer med interna intressenter och att etablera relationer med externa intressenter (Leijerholt et al., 2019b). Denna strategi har en problematik där intressenterna tolkar varumärket olika vilket ger det en komplexitet, vilket

gör detta till en känslig governancestrategi för den är beroende på intressenterna och deras olika tolkningar, vilket skapar en komplexitet, vilket en inkluderande process kan motverka (Eshuis et al., 2013; Stevens et al., 2021). Baserat på detta blir det viktigt att skapa en strategi som inkluderar intressenterna men även aggregerar deras normer och värderingar och skapar en enhetlig bild över organisationen men även platsen för att kunna upprätthålla branding som en governancestrategi. Det gör att strategin måste bidra med aktiviteter och handlingar som bidrar till att skapa en inkludering.

Branding kan ge många fördelar för offentlig sektor, där möjligheten med att använda sig av en inkluderande process ger möjligheter att kunna aggregera intressenternas normer och värderingar (Eshuis et al., 2013). För branding handlar om relationen som organisationen utvecklar med sina olika intressenter för det är de som påverkar målet med branding (Eshuis et al., 2018; Thomas et al., 2021). För att få en inkludering krävs det att strategin innehåller aktiviteter så att intressenterna blir engagerade i strategin, men denna inkludering skapar även en viss komplexitet (Eshuis et al., 2018; Klijin et al., 2012). För att kunna komma över denna komplexitet måste vissa drivkrafter identifieras så att anpassning till det kan göras för att uppnå legitimitet. Vilket går att utvecklas ur ett nyinstitutionellt perspektiv, där isomorfismen har visat en positiv effekt på offentliga organisationers legitimitet där de anpassar sig efter de olika tryck som uppkommer (Sataøen & Wæraas, 2015). När en komplex situation uppstår kommer det bidra till en osäkerhet vilket kommer göra att organisationen gör en anpassning med sina strategier (Wæraas et al., 2015). Vid Eskilstuna kommuns del blir det viktigt att skapa en förståelse över komplexiteten som kommer med inkluderande process för att lyckas med att använda branding som en governancestrategi. Genom det behövs de isomorfska trycken förstås för att kunna konceptualisera inkluderingen inom strategin.

Forskningsfronten påvisar att användandet av branding som en governancestrategi är begränsad inom forskningen och mer fokuserad på den privata sektorn, men även att synen på att det är en governancestrategi hos den offentliga sektorn är relativt ny. Vilket visar på ett forskningsgap som behöver konceptualiseras inom denna kontext, vilket en systematisk litteraturoversikt kan framhäva. Det uppstår en viss komplexitet vid inkludering av intressenter gällande ett varumärke på grund av intressenter har olika åsikter vilket kommer leda till motstridande normer och värderingar på grund av sitt egenintresse. Genom att utgå från ett nyinstitutionellt perspektiv och isomorfism blir det möjligt att förstå komplexiteten och hur en anpassning för att skapa ett enhetligt varumärke för kommunen. Genom att Eskilstuna kommun

genomför en brandingkampanj för att rebranda deras varumärke, ger det möjligheten att studera den kontext som är limiterad inom forskningsfronten. Detta gör att studien ämnar se branding som en governancestrategi inom den offentliga sektorn. Genom att skapa ett konsekvent varumärke genom en inkluderande process och därtill göra en systematisk litteraturöversikt för att sedan analysera fenomenet med hjälp av ett nyinstitutionellt perspektiv.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att explorativt undersöka Eskilstuna kommuns förändring genom att utnyttja branding som en governancestrategi utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv. Studien syftar därmed undersöka det centrala och få en förståelse över offentlig branding genom en systematisk litteraturöversikt, för att sedan få fördjupad förståelse över kommunens brandingprocesser.

1.4 Frågeställningar

1. Hur genomför en offentlig organisation branding som en governancestrategi utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv?
2. Vilka är drivkrafterna till anpassningen och tillämpningen av brandingstrategin i Eskilstuna kommun inom deras organisationsfält?

1.5 Disposition

Studiens kvarvarande struktur är som följande att kapitel två presenterar studiens systematiska litteraturöversikt där syftet är att ge övergripande inblick av den tidigare forskningen kring fenomenet men även ta upp de centrala begrepp och koncept som är relevanta för studien. Kapitel tre redogör för det analytiska ramverk som ligger till grund för att analysera studien fall. I kapitel fyra presenteras studien metod där metodologiska antagen och metoder för analys presenteras. I detta kapitel presenteras även studiens tillvägagångssätt kring litteraturöversikten och samlingen av empiriskt material. I kapitel fem presenteras studiens empiriska material som är grundad från intervjuer och olika företagsdokument för att få en förståelse över praxisen, för att sedan bli analyserat med hjälp av det analytiska ramverket i kapitel sex. Kapitel sju redogör för studiens slutsatser som besvarar studiens frågeställningar för att sedan presentera studiens begränsningar och förslag på vidare forskning.

2. Systematisk litteraturöversikt

Följande kapitel presenteras studiens systematiska litteraturöversikt som inleds med en redogörelse hur branding används i den offentliga utifrån tidigare studier. Sedan ges det en redogörelse hur branding kan ses som en offentlig governance strategi, men även hur branding anses som en kollektiv process med olika intressenter baserat på tidigare studier.

2.1 Branding inom den offentliga sektorn

Det finns olika sätt att bygga ett varumärke på, det som oftast kommer upp vid sökande av att bygga ett varumärke är just marknadsföring och branding. Eftersom marknadsföring och branding ofta används felaktigt, för det tros vara synonymmer till varandra så skapar det en viss förvirring när de inte är synonyma. Marknadsföring definieras som en process av planering, utformning, prissättning, reklamkampanj och distribuerar idéer, varor och tjänster för att skapa utbyten som tillfredsställer individuella och organisatoriska mål, men även att uppfylla kundens behov (Eshuis et al., 2013; Thomas et al., 2020). Sedan är branding en medveten ansträngning från ledare och anställda för att skildra och stämpla varumärkets genom en konsekvent användning av varumärket på publicerat material, organisationens webbplats och andra dokument som hanterar organisationens image och rykte (Thomas et al., 2020; Zavattaro et al., 2021). Branding handlar även om relationen som en organisation utvecklar med de olika intressenterna, där intressenter anses vara den grupp eller individ som kan påverka eller som redan är påverkad av organisationens mål (Eshuis et al., 2018; Thomas et al., 2021). Branding kan ske på två olika nivåer vilket är globalt och lokalt, en offentlig sektor utgår från en lokal nivå där syftet är att hitta en koppling med varumärket och den lokala miljön så att kunder kan relatera till varumärket (Aaker, 2004). Marknadsföring handlar om att kommunicera en bild till en produkt till en specifik målgrupp och att bygga en relation med målgruppen (Thomas et al., 2021). Enligt Zavattaro et al. (2021) går branding även att beskrivas som att det är en proaktiv handling där syftet är att föra ett varumärke till livet genom samlade och koncentrerade ansträngningar från alla nyckelintressenter. Dock behandlar både marknadsföring och branding delar av varumärket som tillslut kommer att skapa en betydelse för "kunden". Ett varumärke

kan definieras som en symbolisk konstruktion som består av namn, term, symbol, design eller en kombination av dessa som är medvetet skapad för att identifiera ett fenomen. och skilja den från liknande fenomen genom att skapa en särskild mening med varumärket (Eshuis et al., 2014; Karens et al., 2016; Sataøen & Wæraas, 2015; Thomas, 2022). Ett varumärke, inte själva produkten utan vad den ger ut för mening och värde till produkten och vad identiteten är. Det vill säga att varumärket signalerar vad en produkt eller tjänst kommer ifrån och vad som gör det identifierbar, genom branding skapas "signalen" och vad som gör varumärket identifierbar (Karens et al., 2016). Organisationer försöker vara unika med sina varumärken men brukar leda till att de får liknande värden de identifierar sig med även fast målet är att särskilja sig och bli identifierbar (Sataøen & Wæraas, 2015). Det finns dock ett missförstånd kring branding där det handlar inte enbart om identifiering och bygga en symbolisk bil utan det består även om att stödja denna bild genom att införa policyn vilket skapar mer än enbart kommunikation (Joo & Seo, 2018).

Privata sektorn har förstått kraften av branding vilket har gjort att det är utvecklat inom den privata sektor för att kunna influera en målgrupp vilket är sina kunder, där syftet är att sälja sina produkter och tjänster (Klijin et al., 2012; Thomas et al., 2021). På senare tid har offentliga sektorn börjat se den kraft som branding har, detta genom att allt fler städer, kommuner och länder har börjat engagera sig i branding på en mer strategisk nivå (Källström & Siljeklint, 2021). Vilket kan bero på att den offentliga sektorn har sett de möjligheter med branding som privata sektorn har gjort tidigare (Thomas et al., 2020). Även fast branding har fast koppling till marknadsföring går det att även att se det som en styrning-och ledningspraxis (Kärreman & Rylander, 2008). Detta gör att branding används som ett strategiskt managementverktyg som används för att kunna stärka relationer mellan organisationer och dess intressenter, detta för att intressenterna har kontrollen över bilden av organisationen (Thomas et al., 2021). Detta gör att branding får en koppling till strategiskt management där varumärket är strategiskt planerad och implementerad tvärs över en organisation för att förbättra uppfyllandet av ett uppdrag (Thomas et al., 2020).

2.1.1 Hur används branding inom den offentliga sektorn

Branding har som tidigare nämnt fått ett större fokus inom den offentliga sektorn, där städer, kommuner och länder har börjat alltmer engagera sig i branding (Braun et al., 2014; Källström & siljeklint, 2021; Martin & Capelli, 2017; Thomas et al., 2021; Zenker & Braun, 2017). Inom forskningen har det gått att se en utökad forskningsnivå kring branding inom den offentliga

sektorn som tidigare var dominerad av studier på den privata sektorn, men det har uppkommit ett intresse hos den offentliga sektorn att särskilja sig från de andra (Boisen et al., 2018; Martin & Capelli, 2017). Branding kan användas utifrån ett strategiskt perspektiv och skapa ett mer meningsfullt varumärke, då detta kan anses vara en kollektiv process där olika intressenter är inblandade men även för att stärka relationerna (Källström & Siljeklint, 2021; Thomas et al., 2021). Offentlig branding anses vara en utväxt av organisationsbild och ryktesstyrning där fokus på hur offentliga platser, personer och organisationer försöker skapa sig en identitet som skapar en positivitet och en emotionell koppling med sitt varumärke (Zavattaro et al., 2021). Branding har blivit en viktig strategi inom den offentliga sektorn, särskilt på stadsnivå, eftersom branding är ett verktyg för att övertyga om stadens unika identitet, styrka och konkurrenskraft (Joo & Seo, 2018). Enligt Thomas et al. (2020) är en stads varumärke relationen staden har med sina olika intressenter, där branding är en aktivitet där en offentlig sektor skapar ett varumärke som används konsekvent, på publicerat material, webbplats och andra dokument. Detta gör att branding handlar inte enbart att skapa ett varumärke utan det handlar om att skapa relationer och en emotionell koppling som gör att intressenter stödjer varumärket, vilket gör att det måste ske på ett konsekvent vis för annars anses inte varumärket vara "äkta". En viktig del med branding är att varumärket borde kunna reflektera den gemensamma synen delad av de olika intressenterna, vilket kommer kräva ett konsekvent genomförande och kontroll som branding grundar sig i (Marland et al., 2017; Martin & Capelli, 2017).

På grund av att en offentlig sektor oftast associerar sig med en plats finns det en "närhet" till intressenterna som finns på platsen vilket ger det en möjlighet att just genomföra en kollektiv process. Denna "närhet" kan beskrivas att det finns koppling mellan intressenter och platsen utifrån att den är bosatt där. (Zavattaro, 2015). Syftet med branding av en stad, kommun eller region är att maximera platsens relation med invånarna för att utveckla offentliga tjänster, influera invånarnas beteenden och intressenters uppfattningar till exempel ekonomisk vinning (Thomas, 2022). Branding om en plats hänvisas till tillämpningen av marknadsföringsverktyg för att marknadsföra och utveckla en plats vilket kan vara en region, län, stad eller distrikt (Eshuis et al., 2018). Vilket kommer ge en positiv effekt på området där allt fler vill besöka eller rent av bosätta sig i området, vilket kommer ge staden stora vinster ekonomiskt men även i relationer där stadens offentliga tjänstemän blir mer integrerade med samhället och lättare att skapa värde åt båda hållen. Det ultimata målet är att bygga ett varumärke som möjliggör kommunikation med invånarna och påverkar deras beteende så att de blir mer stöttande och

skapar trovärdighet, för den offentliga sektorn behöver legitimitet från offentligheten (Karens et al., 2016; Sataøen & Wæraas, 2015). Denna legitimitet kan uppnås om handlingarna är önskvärda, ordentliga och lämpliga inom ett socialt konstruerat system av normer och värderingar, vilket gör branding processen mer komplex (Sataøen & Wæraas, 2015).

Det har funnits kritik tidigare mot just branding som strategi för att det har ansetts vara en onödig process men även för att det har skett genom en top-down process vilket har exkluderat intressenterna. Senare publicerade studier ger gällande att det börjar bli alltmer en bottom up som inkluderar istället (Cerda-Bertomeu & Sarabia-Sanchez, 2016; Eshuis et al., 2014; Florek et al., 2021; Zavattaro, 2015; Zenker & Braun, 2017). Branding av en plats är en process som innehåller samarbete och medskapande för att förbättra det ekonomiska och sociala kapitalet hos platsen, för till slut handlar det om att skapa psykologisk anknytning till platsen (Eshuis et al., 2014; Zavattaro, 2015; Zenker & Braun, 2017).

2.2 Branding som en offentlig governance strategi

Forskningen inom branding har börjat alltmer se branding som en avsiktlig offentlig governancestrategi (Eshuis et al., 2018; Karens et al., 2016; Klijin et al., 2022; Källström & Siljeklint, 2021; Joo & Seo, 2018; Stevens et al., 2021; Thomas et al., 2021; Zavattaro et al., 2021; Zenker & Efgren, 2014), där det går att se det som en strategi för att influera invånarnas uppfattningar och skapa involvering från intressenterna (Karens et al., 2016; Thomas, 2022; Thomas et al., 2021). Governance kan definieras på olika sätt och inom forskningen finns det ingen exakt definition. Governance kan dock tolkas till att det är det indirekta sättet för en styrelse att hantera genom att engagera sig med offentliga, privata och frivilliga aktörer för att få den offentliga handlingen verkställd och genomförd (Stoker, 1998). Strategier anses vara ett komplext ämne som går att studera utifrån flera perspektiv, men genom att se det som en governance blir det möjligt att särskilja tidigare strategier. Genom användningen av governance blir det möjligt att injicera ordning i en relation där potentiell konflikt hotar eller möjligheter till ömsesidiga vinster, där intressenter till organisationen kan ha en betydande roll. Governancestrategier används för att behålla eller uppnå legitimitet och effektivitet i en organisation, där det finns olika governancestrategier (Yang et al., 2012).

Branding inom den offentliga sektorn anses vara en governance verktyg för att det artikulerar offentliga policy ramar och lösningar, där branding används för att uppnå policymål för att

kunna kommunicera det utåt för att legitimera sig (Eshuis et al., 2014; Joo & Seo, 2018; Zavattaro et al., 2021). Branding anses vara en governanstrategi inom den offentliga sektorn, detta för att få fler individer att leva eller verka i staden, där ett av slutmålen är att skapa en legitimitet hos den offentliga sektorn (Klijin et al., 2021; Stevens et al., 2021). Branding har använts som en governancestrategi för att skapa en bild av offentliga tjänster, organisationer och policyn där många har använt strategin för att öka deras attraktivitet till turister och investerare, men nu börjar offentliga och policyn bli branded (Karens et al., 2016). Branding som en governancestrategi anses vara en “mjuk” governancestrategi, för att det inte är en påtvingad efterlevnad utan mer ett samarbete mellan offentliga sektorn, företag och samhällsaktörer (Klijin et al., 2022). För att strategin är beroende av intressenter, för att det finns olika uppfattningar om varumärket, och genom att ha ett nätverk av intressenter uppstår det komplexa interaktioner som kommer sätta sin påverkan på processen (Stevens et al., 2021). Målet för att använda branding som en governancestrategi är att skapa stöd och legitimitet genom att binda aktörer till en uppfattning och skapa en gemensam identitet (Klijin et al., 2022). Genom att använda branding som en strategi blir de olika aktörerna viktiga, det kan gälla de anställda, medborgarna och företag för att få deras uppfattning om den offentliga sektorn, vilket kräver samarbete och engagemang från de olika aktörerna.

Branding av en plats är en annan vinkel på branding som offentlig strategi, vilket är att den utnyttjar det som en del av governance för att det blir en platsskapande strategi som innebär att det involverar olika offentliga organisationer och intressentgrupper tillsammans (Cerdeira-Bertomeu & Sarabia-Sanchez, 2016; Eshuis et al., 2018; Källström & Siljeklint, 2021), vilket gör att det går att se det som en kollaborativ governance (Thomas et al., 2020). Branding av en plats kan ses som en utövande av governance för att det är en plats utvecklande strategi som involverar olika offentliga organisationer och intressentgrupper (Eshuis et al., 2018). På grund av närheten till exempelvis en kommun som har med befolkningen så kan branding ge ett initiativ till att bli en governance process som uppmanar intressenter att delta och samarbeta för att skapa ett varumärke. (Zavattaro, 2015). Detta har skapat en förändring hos den offentliga sektorn, som har en fördom att använda sig av top-down processer men genom branding har det skett skifte till en mer kollaborativ process med intressenter och offentliga tjänstemän (Thomas et al., 2020). Detta gör att det blir en governanceprocess där många aktörer blir viktiga för att uppnå framgång för att de har en annan syn på platsen, vilket gör det viktigt att ha ett nätverk av aktörer som liknar ett nätverk governance (Klijin et al., 2012). Detta gör att branding blir en governanceprocess då det involverar policy skapande inom komplexa och oftast

horisontella interaktionsprocesser mellan flera aktörer. Detta genom att skapa och leverera olika stadserbjudanden och tjänster vilket kräver olika aktörer såsom bolag, befolkning och offentliga organisationer, vilket gör att branding av en plats sker genom ett governance nätverk av aktörer som är beroende av varandra (Eshuis et al., 2014; Eshuis et al., 2018). Nätverket av aktörer behöver varandras resurser för att inse deras mål och de resurser som behövs för att utveckla och implementera policyn som sprids ut över flera intressenter. Det gör att involvering av aktörer har en viktig del av processen där tidigare studier har visat att det har haft en stor effekt på governance processer (Eshuis et al., 2018). Branding blir inte enbart en marknadsföringsstrategi utom även en governancestrategi som inkluderar styrning av en bredare process av stadsutveckling, för detta blir en del av en ledningsprincip där tänkandet av termer av kunder och marknad är centralt samt en verktygslåda med tillämpliga insikter och tekniker (Eshuis et al., 2013). Även fast branding liknar flera governancestrategier skiljer den sig från andra, detta för att huvudmålet med branding är att inte systematisk processa information, rationellt väga argument eller skapa ramar för att tolka verkligheten. Utan målet med branding är att influera det affektiva och känslomässiga, vilket oftast blir olika aktörer (Karens et al., 2016).

2.3 Kollektiv process

Utifrån att se branding som en offentlig governance strategi har det kommit fram att det blir en kollektiv process, till exempel att det liknar en kollaborativ governance och nätverk governance. Detta ger tecken på att branding av en offentlig organisation kräver i någon form av en kollektiv process. Den kollaborativ governance är den som används allra mest där det sker samarbeten med olika intressenter, vilket kan vara interna eller externa (Nolte & Lindenmeier, 2023). För governanceprocessen som tar plats i ett nätverk av ömsesidigt beroende aktörer kräver involvering av intressenter, enligt tidigare empiriskt material har involveringen ökat effekten av branding men dock ökat komplexiteten (Eshuis et al., 2018; Klijin et al., 2012). Komplexiteten kommer från det ömsesidiga beroendet mellan aktörerna och den komplexa naturen kring beslutfattande processer, vilket har ledit till att en inkludering av intressenter behövs (Klijin et al., 2012). Problematiken med den kollektiva processen är att det kommer innehålla mänskliga aktörer. Problematiken uppstår på grund av att den mänskliga aktören kommer utgå från sitt egenintresse, vilket innebär ett negativt urval och moralisk fara. Den mänskliga aktören kommer inte på ett trovärdigt sätt avslöja det verkliga förhållandet på begäran eller uppfylla alla löften, på grund av att de mänskliga aktörerna är viktiga i den

kollektiva processen behövs det finnas en förståelse över riskerna (Williamson, 1998). Enligt Thomas et al. (2020) är branding en strategi där intressenter är involverade i hela processen. Tidigare har en top-down process tillämpats där intressenter inte öppet inkluderades. Vid involvering av intressenter finns det möjligheter att samproducera en kunskap om en plats eller organisation vilket kan leda till ett mer värdefullt varumärke, för det sker en involvering inom alla nivåer hos en offentlig organisation (Källström & Siljeklinton, 2021; Thomas et al., 2020; Zavattaro, 2015).

Att kunna se ett varumärke som en samproduktion med andra intressenter är något som många empiriska undersökningar resonerar om inom governancestrategi området (Klijin et al., 2012). Syftet med att använda sig av kollektiv process är att kunna ta in kunskap och förhindra produktionen av dåliga lösningar vilket grundar sig i aktiv dialog och kommunikation (Eshuis et al., 2018). Kommunikation kan användas för att uppnå kontroll (Marland et al., 2017), dock menar annan forskning att det även kan minska risken för vetomakt (Eshuis et al., 2014). Varumärket är i slutändan en symbol som aktörer ger betydelse för organisationen vilket gör det svårt att kontrollera betydelsen av varumärket, dock vid en tidig inkludering kan kontrollen öka genom att de är med i hela processen (Eshuis et al., 2014). För branding blir mer effektiv om den siktar mer på vad de olika intressenter behöver, vilket handlar inte om att enbart dela ut information utan även ta emot den (Eshuis et al., 2013).

Offentlig branding kräver mer involvering när det kretsar kring och om en plats. Detta beror på att det krävs legitimitet och kan enbart uppnås om påverkan är erkänd och förstått av de olika intressenterna, vilket kan uppnås vid en involvering av dem och ger en möjlighet att skapa ett hållbart varumärke. Utan involveringen kan det bli en grund för konflikter (Cerde-Bertomeu & Sarabia-Sanchez, 2016; Florek et al., 2021). För branding av en plats handlar det om att förändra och förbättra platsen som branding syftar på som även passar behoven av intressenterna (Eshuis et al., 2013; Ma et al., 2021). En tidigare studie tar upp ett exempel där det togs fram ett varumärke för staden Manchester vilket skapade konflikter då intressenter inte var involverade. Det som kom fram var att intressenterna inte tyckte om varumärket design eller inte förstod syftet med att en stad marknadsför sig (Ward, 2000). Detta visade på tidiga tecken på att involvering krävs för att uppnå legitimitet, utan det kan det motsatta ske för att den offentliga sektorn inte förstår sammanhanget. För offentliga organisationer behöver legitimitet från offentligheten, vilket gör att det finns ett behov att anpassa sig till samhällets centrala normer men inte särskilja sig för mycket så att anses vara en främling för då kan

legitimiteten förloras (Sataøen & Wæraas, 2015; Zenker & Efgren, 2014). Branding av en plats är en process som innehåller samskapande och en samhälls driven ansträngning för att idealt ska förbättra det ekonomiska och sociala kapitalet i en plats, men även att skapa en psykologisk anknytning till platsen (Ma et al., 2021; Zavattaro, 2015).

En samskapande branding process gör det möjligt att minska misstron om den offentliga sektorn hos intressenter men det gäller att inkludera samhället, genom inkludering går det att återvinna legitimiteten (Herezniak & Anders-Morawska, 2021). För att kunna få en aggregering av intressenternas röster behövs det en viss rådgivning från intressenter vilket kan ske genom enkäter eller genom integrerande dialogprocesser för att få deras röster inkluderade och känner att dem bidrar till något meningsfullt (Eshuis et al., 2014; Thomas et al., 2020; Zenker & Braun, 2017). Zenker och Efgren (2014) föreslår att processen för en deltagande brandingstrategi är fånga nyckelkomponenterna om organisationen för att sedan definiera det, implementera en struktur för involveringen men även att stödja intressenterna för att sedan göra en framgångsmätning. Tveksamheten med att använda sig av en kollektiv process är att det finns interna föreställningar om organisationens värderingar och identitet, distinkta relationer mellan anställda och externa intressenter eller motsägelsefulla krav från inflytelserika intressentgrupper (Leijerholt et al., 2022). Detta visar på att den stora delen av forskning inom branding inom den offentliga sektorn anses vara en kollektiv eller en samproducerad process, där intressenter ska vara med inom processen. Dock är inte all forskning eniga om hur det ska genomföras och vad påverkan blir där det kan komplicera processen men alla är eniga att resultatet kan få mer framgång.

2.3.1 Intern inkludering

Intressenter kan vara ett begrepp som kan anses vara brett där det syftar på flera olika aktörer där det kan syftas både internt och externt, men de har olika syften i en kollektiv process (Källström & Siljeklint, 2021; Ma et al., 2021; Martin & Capelli, 2017). Enligt Zenker och Braun (2017) kan intressenterna inom branding i den offentliga sektorn vara invånare, offentliga tjänstemän och organisationer, där offentliga tjänstemän blir interna. Branding anses vara en proaktiv handling att föra ett varumärke till livet genom en kollektiv ansträngning från alla intressenter. Det sker ansträngningar vid en anställning i den offentliga sektorn som ger en grund för den anställde för att kunna strategiskt och avsiktligt kontrollera kommunikationen om platsen, organisationen, policyn, förtroendevalda eller byrån (Zavattaro et al., 2021). Forskningen har haft fokus på de externa intressenter, särskilt turister, men det har skett ett

skifte till de interna. Det har skiftat för de interna intressenterna då de är viktiga inom brandingaktiviteter men i synnerhet att de är medskapare, vilket har visat sig vara kärnan av den kollektiva processen (Martin & Capelli, 2017; Thomas et al., 2021). Det finns få empiriska studier som beskriver hur processen ser ut inifrån och vad för roll de interna intressenterna har (Källström & Siljeklinton, 2021). Enligt Thomas et al. (2021) är utövandet av branding en medveten ansträngning som är skapad av offentliga tjänstemän och anställda för att utveckla eller ändra varumärket. Så vid en kollektiv process med de externa intressenter har de interna intressenterna en roll som är att ta emot deras kunskap, men även för att kunna få dem att engagera sig i branding processen.

Att utgå internt är inget nytt inom den offentliga sektorn där till exempel begrepp som intern branding och employee branding har använts (Cullinan et al., 2021; Leijerholt et al., 2022). Tidigare forskning beskriver att intern branding inom den offentliga sektorn behöver samarbete, kommunikation och tillit mellan den anställde och arbetsgivaren, vilket krävs även för att säkra legitimitet inom processen (Cullinan et al., 2021; Dahle & Urstad, 2021). Även med de styrkorna som finns med branding internt så tillkommer det utmaningar vilket är interna föreställningar om organisationens värderingar och identitet, distinkta relationer mellan anställda och externa intressenter eller motsägelsefulla krav från inflytelserika intressentgrupper (Leijerholt et al., 2022). Sedan finns en tveksamhet om en offentlig sektor ska investera med skatter i ett varumärke och hur lämpligt det är att bygga en strategi för det (Cullinan et al., 2021). Det blir viktigt att det finns en kollektiv process internt för den offentliga brandingprocessen där det blir viktigt att stärka legitimitet hos de anställda. Detta för att om de inte har tillit till sin organisation kommer det att misslyckas även om de externa parterna har legitimerat varumärket, detta för att de offentliga tjänstemännen inte kommer följa detta och då kommer de externa intressenterna bli missnöjda. Vilket gör det viktigt med att brandingen sker konsekvent genom hela organisationen för att det ska kunna bli hållbart. Detta gör att en intern inkludering är ett måste, vilket gör att den kollektiva processen måste bredda sitt sikte, vilket kan göra processen ännu mer komplexare.

3. Analytiskt Ramverk

Följande kapitel presenteras studiens analytiska ramverk som grundar sig i den nyinstitutionella teorin och dess olika studier. Detta används för att kunna undersöka studien empiri men även den systematiska litteraturöversikten.

3.1 Den nyinstitutionella teorin

Den nyinstitutionella teorin är en traditionell teori som används för att kunna analysera organisationer, detta för att teorin ger möjligheter till att kunna förklara organisationellt beteende och strategier (Yang & Su, 2014). Det grundläggande antagandet är att organisationer är inkorporerade i en institutionell miljö, vilket gör att organisationer blir påverkade av omgivningen och försöker anpassa sig till det (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Det som påverkar organisationer i deras beteenden är de institutionella reglerna, dessa regler gör att organisationers beteende och struktur blir påverkade. De institutionella reglerna kan grunda sig från regler i ett land, den allmänna åsikten eller normer (Meyer & Rowan, 1977). Inom nyinstitutionella teorin tas det upp om institutioner som grundar de institutionella reglerna, dessa institutioner kan vara sociala normer, rutiner regler men det kan även vara lagstadgade lagar och regler (Meyer & Rowan, 1977; Yang & Su, 2014). Komplexiteten med dessa institutioner är att normer och regler kan förändras över tid, vilket kan göra att ett visst beteende och struktur var förut accepterat men kan vid senare tillfälle bli oacceptabelt. Detta gör att organisationer måste anpassa sig efter de förändringar som sker i den institutionella miljön, för att kunna förstå dessa förändringar kan den nyinstitutionella teorin vara ett verktyg för att förstå denna förändring (DiMaggio & Powell, 1983). Även fast organisationer anpassar sig efter förändringar, kan organisationer vara den drivande faktor, där en organisation kan generera en förändring som anses vara utanför normerna kan lyckas som sedan leder till att de blir accepterade vilket visar på att det inte enbart är om anpassning (DiMaggio & Powell, 1983).

Organisationer vill anpassa sig till den institutionella miljön för att det har visat sig ha ökat deras prestationer, och om det motsatta sker halkar de efter mot de andra organisationerna som är i samma miljö (Yang & Su, 2014). Genom att följa de institutionella reglerna kan organisationer uppnå legitimitet vilket kan leda till att de får stöd från samhället, risken med att följa dessa regler är att effektiviteten hos organisationen kan begränsas (Kondra & Hinings,

1998; Meyer & Rowan, 1977). För att en organisation ska kunna uppnå konkurrensfördelar i en institutionell miljö strävar organisationer efter legitimitet, men där de även försöker upprätthålla effektiviteten och skilja sig från andra organisationer (Yang & Su, 2014). Detta gör att organisationer använder sig av en fasad till att leva upp till de institutionella reglerna för att uppnå legitimiteten, dock har denna sträva till legitimitet gjort att flera organisationer inom samma organisationsfält efterliknar varandra i sitt beteende och struktur (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Det vill säga att organisationer anpassar sig till den institutionella miljön och reglerna som tillkommer för att uppnå legitimitet och bli accepterade i samhället. Utan den tillkommande legitimiteten finns det en möjlighet till att organisationer halkar bakom de andra, och det kan skapa en skada för företaget, för samhället går den organisationen som har anpassat sig jämfört med den som inte har gjort det.

3.1.1 Organisationsfält

Inom den nyinstitutionella teorin beskrivs om organisationsfält där organisationer tillhör. Organisationsfält definieras till de organisationer som sammantaget utgör ett erkänt område av det institutionella livet, det vill säga nyckelleverantörer, konsumenter, tillsynsmyndigheter och andra organisationer som producerar liknande tjänster, utvecklar ömsesidigt medvetenhet och ser sig själva som en del av samma bransch och engagerade i ett gemensamt företag (Ansari & Phillips, 2011; DiMaggio & Powell, 1983). Fälten förklarar att organisationer inom samma bransch och med samma intressenter är sammankopplade till varandra, men även blir påverkade och påverkas av varandra på grund av att de tillhör samma miljö (DiMaggio & Powell, 1983). Förändringar kan ske på fältnivå, där formen, kvalitén eller tillstånd över tid förändras hos den institutionella karaktärsdragen ett organisationsfält har. Förändringarna kan ske mellan pågående interaktioner mellan aktörer och förändringar i institutionella logiken (Ansari & Phillips, 2011). Det fälten symboliserar är de olika förhållande de olika miljöerna bidrar med som sedan formar organisationer, men även där olika nätverk av organisationer och institutioner avslöjar ett erkänt område (Delbridge & Edwards, 2007; DiMaggio & Powell, 1983). Det är även inom dessa organisationsfält som organisationer efterliknar varandra på grund av att de står inför samma institutionella regler och miljö (Delbridge & Edwards, 2007). Inom dessa fält finns de institutionella reglerna som påverkar dessa organisationer, detta gör att när det kommer nytänkande organisationer inom detta fält kommer dessa tillslut dessa organisationer att tillslut att efterlikna de andra i fältet för att kunna uppnå legitimitet. För det finns ett tryck på dessa nytänkande organisationer att anpassa sig efter de sociala normer och

regler, vilket gör att deras aktiviteter måste anpassas vilket leder till en efterlikning (DiMaggio & Powell, 1983). Denna efterlikning som sker i dessa organisationsfält kallas för isomorfism, där det även tillkommer vissa tryck som påverkar förlikningen (Delbridge & Edwards, 2007; DiMaggio & Powell, 1983). Organisationer inom samma organisationsfält har liknande beroende och har liknande aktörer som behövs för att organisationerna ska bli legitimerade. Vilket kommer göra att det är samma krav som behöver uppfyllas vilket gör att organisationer följer varandra för att se vad som fungerar. Det gör att organisationer kategoriseras i organisationsfält för det är isomorfismen ger sin påverkan.

3.1.2 Isomorfism

Organisationer påverkas av deras intressenter i form av yttre tryck, vilket har gjort att organisationer i samma organisationsfält börjar alltmer efterlikna varandra vilket kallas för isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). Denna efterlikning bestämmer om en organisations beteende och handlingar är accepterade inom den institutionella miljön (Davies et al., 2000). Isomorfism är ett begrepp som innebär en process som tvingar organisationer att efterlikna andra organisationer som möter samma miljöförhållanden i den institutionella miljön, där oftast organisationer i samma organisationsfält blir påverkade på samma sätt (DiMaggio & Powell, 1983). Organisationer efterliknar andra organisationer för att öka deras legitimitet, resurser men även för deras överlevnad, genom att då följa dessa institutionella regler (Kondra & Hinings, 1998). Strukturen och uppförandet av organisationer blir institutionaliserade genom det isomorfiska trycket (Davis et al., 2000). Isomorfismen sker genom tre olika mekanismer vilket är tvingande isomorfism, normativ isomorfism och mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983; Kondra & Hinings, 1998). Tvingande isomorfismen sker från olika regleringar och krav som påverkar organisationerna att förändras, vilket kan ske genom lagar. Normativ isomorfism härstammar från normer och värderingar inom organisationens miljö vilket i sin tur skapar förändring. Mimetisk isomorfism gör att organisationer efterliknar varandra i sina handlingar för att till exempel en konkurrent har gjort det tidigare och efterliknar deras agerande särskilt när det finns osäkerhet (Cavusoglu et al., 2015; DiMaggio & Powell, 1983). Dessa olika tryck framförs som externa tryck men det anses även komma från interna källor, där det förklaras att både interna och externa källor har en viktig påverkan på beslutsfattningen och strukturen en organisation ska följa. Detta gör att den tvingande-, normativa-och mimetiska

trycken kan ske både internt och externt, till exempel den tvingande isomorfismen sker externt genom lagar och internt genom att anställda ställer krav till beslutfattarna (Davis et al., 2000).

3.1.3 Legitimitet

Legitimitet har varit ett kärnbegrepp inom den nyinstitutionella teorin. Organisationer följer de isomorfska trycken och anpassar sig inom den institutionella miljön för att de vill öka sin legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Organisationer bygger upp en "fasad" i vissa strukturer för att leva upp till samhällets standarder för att kunna få samhällets legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Organisationer är inte alltid rationella utan de ändrar sig för att möta dessa tryck, vilket gör att organisationer anpassar sina handlingar utifrån hur de tror omgivningen anser vara accepterat och legitimt. Vilket gör att organisationer inom samma organisationsfält efterliknar varandra, för till exempel är vissa praxis och strukturen ansedda legitima (DiMaggio & Powell, 1983). Problematiken som kommer med detta organisatoriska beteende är att organisationer anpassar sig för att kunna få just denna legitimitet, är att det minskar i deras prestationer (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Organisationer strävar efter att få konkurrensfördelar i en konkurrensfylld omgivning vilket gör att de strävar efter legitimitet men försöker samtidigt behålla sin effektivitet (Yang & Su, 2014), dock kan det som tidigare nämnt försämra deras prestationer (Meyer & Rowan, 1977). Organisationer strävar efter legitimitet för att det ger möjligheten att nå en frihet att bedriva sin verksamhet vad de anser vara lämpligt utan att behöva ge en förklaring till sina handlingar (Meyer & Rowan, 1977). Det togs fram fem legitimitetsbehov vilket är marknads legitimitet, relationell legitimitet, social legitimitet, investerings legitimitet och allians legitimitet (Dacin et al., 2007; Yang & Su, 2014). Marknads legitimiteten handlar om rätten och kvalifikationerna att bedriva affärer i en specifik marknad. Den relationella legitimiteten grundar sig i värdigheten i att ha relationer och den sociala legitimiteten handlar om organisationens överensstämmelse med de samhälleliga reglerna. Investerings legitimitet är verksamhetens värde där slutligen allians legitimitet som består av giltigheten eller lämpligheten av att gå in i allians (Dacin et al., 2007). Allians legitimitet kan ses vara utanför men det krävs för att organisationen ska överleva, för det underleverantörer och strategiska partner för att leverera sin tjänst.

3.2 Isomorfism och offentlig branding

Ur ett nyinstitutionellt perspektiv kan branding förstås som ett koncept som är implementerat i organisationen för att anpassa till de sociala förväntningarna för att uppnå legitimitet (Sataøen & Wæraas, 2015). För när en organisation innoverar sig genom att använda sig av branding för att särskilja sig kommer andra känna sig tryckta att införa liknande innovationer. Branding inom den offentliga sektorn kom i kraft på grund av isomorfiska tryck, detta anses som en isomorfism på grund av att det är en affärsmässig praxis (Fay & Zavattaro, 2016). Isomorfismen har visat sig ha en positiv effekt på offentlig legitimitet, dock kan en anpassning genom isomorfismen leda till legitimitet, dock kan det påverka organisationens rykte negativt (Sataøen & Wæraas, 2015). Offentliga organisationer blir tryckta mot att använda sig av brandingstrategier för att inte bli utelämnade (Zavattaro, 2018), detta beror på det kommer öka deras legitimitet men även säkerställer deras överlevnad (Leijerholt et al., 2019b). Dock använder sig många offentliga organisationer en extern firma för att genomföra branding, vilket gör att det normativa trycket kan vara låg dock finns det en faktor för att det gäller just en offentlig organisation (Fay & Zavattaro, 2016).

Offentliga organisationer och myndigheter som är osäkra om deras strategier kommer därav att imitera organisationer som har framgång med sina strategier (Wæraas et al., 2015). Det gör att offentliga organisationer kommer att imitera andra offentliga organisationer eller privata aktörer som tillhör inom samma organisationsfält som har haft framgång, vilket skapar en efterlikning som kommer från isomorfismen (Zavattaro, 2018). På grund av att strategiska branding initiativ är en affärsmässig managementstrategi blir offentliga organisationer påverkade av de privata organisationerna för de upplever isomorfa krafter (Fay & Zavattaro, 2016). Eftersom privata sektorn har haft en framgång med sina brandingstrategier men även andra offentliga organisationer har det medfört att den offentliga sektorn försöker efterlikna deras strategier, vilket har medfört att offentliga sektorn använder sig av affärsmässiga strategier för att uppnå samma framgång och legitimitet vilket grundar sig av isomorfism. Offentliga sektorn behöver legitimitet för att få stöd från samhället och få med i deras handlingar för det är deras "kund", vilket kräver att brandingstrategin är linje med vad samhället vill.

3.3 Analysmodellen

Den tidigare forskningen inom den systematiska litteraturoversikten har gett en grund för att kunna förstå offentlig branding och för att kunna se det som en governancestrategi inom den offentliga sektorn. Den tidigare forskning lyfter att alltmer offentliga organisationer har vänt sig mot branding för att konkurrera, men även för att uppnå legitimitet med sina intressenter genom att inkludera dem inom processerna vilket har gett givande resultat. Dock har den inkluderande strategin skapat en komplexitet där de olika intressenterna har olika syner och uppfattningar vilket skapar svårigheter med att skapa ett gemensamt mål, vilket kan skapa en splittrad uppfattning. Tidigare forskningen har även lyft upp den interna inkluderingen men inte ur ett strategiskt perspektiv utan ett marknadsföringsperspektiv där det har varit mer ett fokus på de externa intressenterna. Den offentliga sektorn och dess olika organisationer sträcker ut sig inom många områden vilket gör att målgrupperna blir stora men där finns det fortfarande en problematik om hur att nå ett gemensamt mål.

Eftersom denna studie har som mål att förstå hur offentliga organisationer genomför brandingstrategier men även vilka drivkrafter som finns för att implementera strategin, används den nyinstitutionella teorin för att analysera fenomenet. Den nyinstitutionella teorin kommer användas som den teoretiska grunden för studiens analys till vilka drivkrafter utformar brandingstrategin men även hur det påverkar processerna. Det DiMaggio och Powell (1983) förklarar som organisationsfält och de isomorfiska trycken kommer därmed förklara vilka drivkrafter som finns för offentliga organisationer i det fält som blir då organisationer inom den offentliga sektorn, där det kan framkomma vad som är unikt i detta organisationsfält jämfört med andra. Sedan hur de isomorfiska trycket framstår i just detta organisationsfält och påverkar den offentliga sektorn jämfört med den privata sektorn.

Meyer och Rowan (1977) beskriver legitimitet som ett kärnbegrepp inom den nyinstitutionella teorin där organisationer förändrar sin struktur och beteende för att kunna uppnå en nivå av legitimitet för att möta samhällets standarder. Detta blir centralt i den studie för att kunna se hur offentliga organisationer bemöter detta i sin strategi för att få det legitimitet, då offentliga sektorn arbetar för samhället behövs det uppnå samhället legitimitet för att det ska kunna genomföras, vilket utifrån de tidigare forskning kan ske genom en inkluderande process vilket anses skapa en komplexitet till fenomenet.

4. Metod

Följande kapitel presenteras den valda forskningsmetoden för att kunna besvara studiens frågeställningar. Sedan beskrivs tillvägagångssättet för insamling av litteratur och empiriska data tillsammans med hur den insamlade data har bearbetats och analyserats. Avslutningsvis kommer de etiska principerna i studien att diskuteras.

4.1 Val av forskningsmetod

Studien utgår från en kvalitativ forskningsmetod för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Genom användandet av kvalitativ metod möjliggörs det att få en fördjupad förståelse av ett fenomen (Saunders et al., 2019). Genom att studien har för avsikt att förstå branding som en governancestrategi kan en kvalitativ forskningsmetod ge möjligheten att åstadkomma en djupare förståelse, som kan besvara frågeställningarna kopplade till syftet. Enligt Saunders et al. (2019) får kvalitativ forskning sitt resultat från ord som kommer från text eller i samtal från en person, för att därigenom kunna studera respondenternas meningar och relationerna mellan dem. För att uppnå detta kommer semistrukturerade intervjuer nyttjas, för att kunna få mer djupgående svar från respondenterna. Semistrukturerade intervjuer används inom kvalitativa studier för att få en fördjupad förståelse för hur respondenterna tolkar verkligheten om ett fenomen (Bryman & Bell, 2017). Sedan genomfördes en insamling av sekundärdata som komplement till de semistrukturerade intervjuerna, för att få fram Eskilstuna kommuns brandingstrategi samt få en förståelse över respondenternas tolkning över varumärket. Eftersom studien ämnar skapa en förståelse över hur respondenter upplever deras koppling med organisationens varumärke, ger semistrukturerade intervjuer möjligheten att samla in dessa upplevelser och tolkningar. Saunders et al. (2019) framhäver att den insamlade data är icke standardiserad där det kommer att kräva en kategorisering för att kunna behandla den insamlade data. För att kunna få en kategorisering av data kommer en tematisk analysmetod att användas, där empiriska data kommer kategoriseras i olika teman. Den tematiska analysmetoden för att identifiera mönster och teman inom den kvalitativa data, där temana används för att kategorisera data (Maguire & Delahunt, 2017).

Studien är en fallstudie om Eskilstuna kommun och deras strategi med varumärket. Enligt Eisenhardt (1989) är fallstudier en forskningsstrategi som fokuserar på att kunna förstå dynamiken inom en enda miljö. Miljön för denna studie är Eskilstuna kommun som är en kommun tillhörande Södermanland. Fallstudie anses som en giltig forskningsstrategi när studier behandlar mänskligt beteende och sociala interaktioner (Harrison et al., 2017). Det gör att en fallstudie är passande för denna studie som delvis behandlar det mänskliga beteendet som grundas genom att använda branding som governance strategi. För att sedan bidra med ett empiriskt bevis som Stevens et al. (2021) beskriver att det finns ett behov av.

Forskningsansatsen för studien är en abduktiv ansats med anledning att få en teoretisk utveckling för att se branding som en governancestrategi inom den offentliga sektorn. Enligt Saunders et al. (2019) används en abduktiv ansats i kvalitativa studier för att få en teoriutveckling. Eftersom det finns begränsad forskning inom studiens område, gör att den abduktiva forskningsansatsen är passande för att kunna bidra till den teoretiska utvecklingen. Saunders et al. (2019) beskriver att den abduktiva ansatsen är en korsning mellan den induktiva och deduktiva ansatsen, för det ger möjligheten att komma tillbaka till olika delar av studien. Genom en abduktiv ansats insamlas data för att utforska fenomenet, identifiera teman och ge en förklaring för de hittade mönstret för att kunna modifiera den existerande teorin genom att testa det mot den insamlade teorin (Saunders et al., 2019). Genom detta har en abduktiv forskningsansats använts för att studiens ämnesområde ska kunna få en möjlig överförbarhet till den offentliga kontexten, vilket utifrån problemformuleringen finns det en begränsad information.

4.2 Litteraturgenomgång

Studien inkluderande en systematisk litteraturöversikt där syftet var att kunna identifiera tidigare studier men även för att kunna undersöka branding inom den offentliga sektorn. Litteraturgenomgången användes för att visa hur tidigare akademiska verk har hittats (Hiebl, 2021). För att identifiera relevant tidigare forskning för studiens inledande kapitel och litteraturöversikt har litteratur insamlats gällande branding inom den offentliga sektorn, men även hur branding kan ses som en offentlig governancestrategi. Det är viktigt med att inkludera strukturen för upprättandet av litteraturgenomgången för att kunna visa transparens för studien (Hiebl, 2021). Det kommer presenteras i form av vilka databaser och sökord som valdes, men

även vilka inkluderings-och exkluderingskriterier denna studie har haft gentemot systematiska litteraturöversikten.

Litteraturöversiktens inkluderingskriterier är att litteraturen är inhämtad från olika databaser där det kommer främst från *Web of Science* men även från databaserna *Science Direct* och *ABI/Inform*. Sökorden som användes för att hitta litteraturen är som följande: *Governance, public sector, branding, public branding* och *strategy*. Sökorden kompletterades även med synonymer för att kunna få fram fler relevanta studier som inte passade i dem grundade sökorden. Genom dessa gavs det ett resultat på 3697 artiklar. Efter att ha exkluderat artiklar som inte var skrivna på engelska eller inte var relevanta för ämnesområdet gav det ett resultat på 460 artiklar. För att säkerställa kredibiliteten i studien är samtliga litteraturer peer reviewed och publicerade i akademiska journaler som finns tillgängliga inom Academic Journal Guide (AJG) för år 2021, detta för att säkerställa journalens trovärdighet. Den valda litteraturen är rankade mellan 2 och 4* i AJG listan för att säkerställa trovärdigheten, dock finns det vissa undantag på grund av relevans. I undantagsfall används citeringspoäng och tidskriftseffektpoäng istället där en poäng på tre anses vara bra för en journal, detta för att säkerställa trovärdigheten och inte för att missa relevanta artiklar. En trea i poäng användes för att det anses vara medelhög, genom detta kan en reliabilitet upprätthållas i studien för att det visar att dessa artiklar har använts och inte missar relevant information om det enbart utgick från AJG-listan. Vilket resulterade i ett resultat av 76 artiklar. Därefter skedde en genomgång av de återstående artiklarna, där vissa artiklar exkluderades på grund av deras relevans. Studier om ideella företag exkluderades för de kan vara privatägda men även studier där privata sektorn drev fram brandingstrategin. Efter genomgången av artiklarna inkluderades även artiklar som var refererade i de utvalda artiklarna för att inte missa information som andra artiklarna ansåg tillhandahålla. Dessa kriterier användes även för analytiska ramverk, för att kunna få fram grundläggande och relevanta artiklar för den nyinstitutionella teorin. Genom dessa kriterier valdes 58 vetenskapliga artiklar för systematiska litteraturöversikten och det analytiska ramverket.

4.3 Val av sekundärdata

I denna studie används sekundärdata i kombination med primärdata vilket i detta fall är de semistrukturerade intervjuerna. Syftet med användningen av sekundärdata är att få ett ytterligare perspektiv på varumärket och strategin. Enligt Saunders et al. (2019) är

sekundärdata information som har tagits fram från rådata eller publicerade sammanfattningar. Fördelarna med sekundärdata är att det kräver mindre resurser (till exempel tid), är diskret, kan ge jämförda och kontextuella data, kan ge nya insikter och upptäckter (Saunders et al., 2019).

I denna studie har sekundärdata inhämtats från olika digitala publiceringar från Eskilstuna kommun och Eskilstuna evolution. Anledningen till att dessa digitala publiceringar valdes var att beskriva arbetet för kommunens varumärke och hur deras branding kan användas som en governancestrategi. Detta kommer styrka primärdata, men även ge en inblick över hur Eskilstuna kommun själva vill synas inom organisationen men även externt till invånarna för att få ett konsekvent varumärke. Sekundära källorna presenteras i det inledande kapitlet men även under empirikapitlet, där i det inledande kapitlet är till för att introducera fallet och dess kontext.

4.4 Val av respondenter

Antalet respondenter är åtta (se Tabell 1), där samtliga respondenter är anställda inom samma avdelning (förvaltning) av Eskilstuna. Dessa respondenter har olika roller men även olika erfarenheter som kan bidra med olika perspektiv på kommunens strategi kring varumärket. Respondenterna är konfidentiella med tanke på etiska principer, och detta gör att respondenterna kommer att namnges som R1, R2 och så vidare för att skilja på de olika respondenterna. Sedan kommer respondenternas erfarenhet hos kommunen att presenteras. Anledningen är för att se vilka skillnader det finns mellan erfarenheterna, men även för att se om de som har blivit nyligen anställda har fått mer information om varumärket under deras rekrytering-och introduktionsprocess till jobbet.

Tabell 1: Information om respondenterna

Respondent	Erfarenhet	Längd (MM:SS)	Datum/Plats
R1	8 månader	25:54	18/4-23 Digitalt möte
R2	5 år	26:37	20/4-23 Fysiskt möte
R3	19 år	31:26	20/4-23 Fysiskt möte

R4	7 år	23:40	21/4-23 Fysiskt möte
R5	4 månader	50:44	2/5-23 Fysiskt möte
R6	1 år	56:20	3/5-23 Fysiskt möte
R7	6 år	42:00	4/5-23 Digitalt möte
R8	13 år	34:12	9/5-23 Fysiskt möte

I denna studie var valet av respondenter anställda inom samma förvaltning i Eskilstuna kommun. Dessa respondenter har valts ut för de är mest relevanta för studiens syfte och frågeställningar, men inriktningen på en förvaltning används för att olika förvaltningar kan kräva olika attityder och beteenden. Sedan var alla respondenter anställda i samma kommun för att få en inblick över vad de anser om varumärket men även hur de blivit påverkade genom de interna processerna. Enligt Bryman och Bell (2017) är urval av respondenter ett målstyrt urval, för att respondenterna har valts ut på ett strategiskt vis för att kunna besvara studiens frågeställningar. För att få kontakt med respondenter användes en kontaktperson, som fanns sedan tidigare. Kontakten kunde sprida mejlet (se bilaga 3) med information gällande studien och intervjuerna till kollegorna. När respondenten tackade ja, bokades ett möte för en intervju. I mejlet fanns information om studiens syfte, informerades om att respondenterna deltagande kan avbrytas när som helst utan någon förklaring men även att intervjun kunde ske digitalt (Teams) eller fysiskt beroende på vad som passade bäst för respondenten. Antalet respondenter blev åtta där alla var anställda i en förvaltning, men även hade olika erfarenheter, vilket som var målet med valet av respondenter för det bidrar med olika tolkningar och förståelse kring att se Eskilstunas kommun branding som en ledning och styrningsstrategi.

4.5 Semistrukturerade intervjuer

Eftersom studien använder sig av en kvalitativ metod används semistrukturerade intervjuer för att samla in data. Syftet med valet av semistrukturerade intervjuer är att få mer detaljerade och fria svar från respondenterna, men även för att kunna lägga till följdfrågor för att gräva djupare i respondenterna svar om deras tolkning och upplevelser kring kommunens varumärke.

Saunders et al. (2019) beskriver att semistrukturerade intervjuer erbjuder en flexibilitet, där det blir möjligt med vidare diskussion av en fråga eller ställa följdfrågor som inte finns i intervjuguiden. Genom att använda semistrukturerade intervjuer skapas det en möjlighet att gräva djupare kring respondenternas koppling till organisationens varumärke, men även för att kunna se hur kommunen internt har arbetat med varumärket. Enligt Bryman och Bell (2017) används semistrukturerade intervjuer oftast vid kvalitativ forskning för att det ger möjlighet att spegla respondentens intresse kring studiens fenomen, men även ämnesområdet. Vilket gör det passande för denna studie där syftet var att förstå de anställdas tolkningar kring varumärket och det strategiska arbetet. Dock beskriver Saunders et al. (2019) att det finns en risk för missförstånd angående kommunikations- och tolkningssvårigheter med användning av semistrukturerade intervjuer. Vilket är något som tas i åtanke i studien genom att varje fråga har möjlighet att tolkas genom operationaliseringstabellen (se bilaga 1) och att det finns en intervjuguide (se bilaga 2) som ger struktur kring hur kommunikationen inom intervju ska fungera.

I denna studie formuleras det en intervjuguide (se bilaga 2) som visar de intervjufrågor som användes. Detta genomfördes för att få en struktur i intervjun, men även att det formulerades öppna frågor så att det gav en chans för följdfrågor. För att få den semistrukturerade metoden men även fördjupa respondenternas svar och skapa en vidare diskussion som kan öppna nya frågor som kan bidra till empiriska data. Intervjuerna varade mellan cirka 25 och 55 minuter baserat på inspelningstiden, skillnaden är så stor på grund av att nya intervjufrågor lades till mellan intervjuerna där första respondenterna lyfte upp saker som kunde ge ett större djup hos de andra respondenterna. Sedan lades det till nya teorier som öppnade upp för nya intervjufrågor. Medeltiden för intervjuerna var cirka 35 minuter.

4.6 Operationalisering

För att säkerställa att intervjufrågorna i intervjuguiden har en anknytning med syftet, frågeställningar och teorin tas en operationalisering fram. Detta kommer i form av en operationaliseringstabell (se bilaga 1), genom att visa kopplingen mellan det teoretiska och empiriska data ger det en bra grund för att få en gedigen analys som kommer senare i studien, men även visa på vilka referenser frågorna grundar sig i. Enligt Saunders et al. (2019) är operationaliseringen till för att få begreppen att bli mätbara, genom att det omvandlas till faktiska indikationer på deras förekomst. Det vill säga att operationaliseringen beskriver hur

mätningen av de olika begreppen kommer att gå till (Bryman & Bell, 2017). Genom detta blir det möjligt att finna det som är mätbart inom empiriska data, men även indikera vilken del av det teoretiska det är anknutet till. Det förenklar även processen för analysen och kodningen där rätt material går till rätt ställe.

4.7 Transkribering

För att förenkla analysprocessen för studiens kvalitativa data transkriberades alla intervjuer. För att göra transkriberingen möjlig, spelades alla intervjuer in med respondenternas godkännande. Syftet med inspelningen var att försäkra att allt kommer med under transkriberingen, men även möjligheten för att kunna gå tillbaka till transkriberingen. Anteckningar genomfördes under intervjuens gång för att inte missa något som kunde ha betydelse för den fortsatta intervjun. Enligt Saunders et al. (2019) är det en fördel med att föra anteckningar med inspelade intervjuer för att det kan användas som reserv om inspelningen inte fungerar men även skriva ner hur en tänker kring svaren från respondenterna. Detta gör att anteckningarna ger ett tillägg som det inspelade materialet inte kan upptäcka vilket kan vara givande för analysen.

Efter intervjutillfället transkriberades intervjuerna ordagrant, sedan när det transkriberade materialet är färdigt använt kommer inspelning raderas av etiska skäl. Enligt Saunders et al. (2019) är det betydande att transkribera de inspelade intervjuerna för att det reducerar risken för misstolkningar men även för att få en så rättvis bild av materialet som möjligt. Detta gör att det inspelade materialet kommer kunna användas till sitt fullo. Dock finns det en nackdel med att transkribera intervjuerna vilket är att det är en tidskrävande process, där Bryman och Bell (2017) påtalar att det tar cirka sex timmar att transkribera en intervju som ligger på en timme. Detta var något som togs i åtanke med transkriberingen där lösningen var att diktera intervjun ur en dikteringsfunktion på Word som skriver av den inspelade intervjun, vilket gjorde att det blev en mindre tidskrävande process. Nackdelen med att använda sig av dikteringsfunktionen är att den inte alltid skriver rätt ord som sades i intervjun. Vilket gör att det måste gå igenom ännu en gång för att se till att allting blir korrekt hos transkriberingen. Genom att använda sig av dikteringsfunktionen gör att det blir en mindre tidskrävande process.

4.8 Analysmetod

Analysmetoden för studien skedde genom en tematisk analys, för att få en djupare analys av upprepningar och mönster som kunde identifieras från det empiriska materialet, vilket därigenom kunde utgöra en grund för olika teman. Målet med en tematisk analys är att identifiera teman som är viktiga eller intressanta, för att sedan använda temana för att rikta till forskningen eller ta upp ett problem (Maguire & Delahunt, 2017). Enligt Saunders et al. (2019) är den tematiska analysen en av den mest använda metoden för analyser av kvalitativa data, men även användbart för studier som utgår från en abduktiv ansats. Genom att studien använder sig av en abduktiv ansats och tematisk analysmetod gjorde det möjligt att ändra teorin genom att olika teman har kunnat identifierats genom analysen. Fördelen med en tematisk analys är flexibiliteten den har, detta på grund av att den inte är bunden till en specifik teori som andra analysmetoder kan vara (Braun & Clarke, 2006). Genom analysmetodens flexibilitet var den passande för denna studie, detta för teorins olika delar härstammar från olika teoretiska bakgrunder vilket gör att det inte blev möjligt att utgå från en analysmetod som är specificerad för en analysmetod. Detta gjorde att en tematisk analysmetodens flexibilitet var önskvärd.

Det finns olika sätt att genomföra en tematisk analys, men enligt Maguire och Delahunt (2017) är sex-steps ramverket det vanligaste på grund av att den är tydlig och användbar. Braun och Clarke (2006) tog fram dessa sex-steg för att ge klarare direktiv men även för att överväga de potentiella fallgroparna en tematisk analys kan ha. De sex olika stegen i detta ramverk är som följande: *bekanta dig med data*, *generera initiala koder*, *leta efter teman*, *granska temana*, *definiera* och sedan *namnge temana* (Braun & Clarke, 2006; Kiger & Varpio, 2020; Maguire & Delahunt, 2017; Saunders et al., 2019). Sexstegsmetoden följdes i denna studie för att kunna genomföra gedigen analys av teorin och empirin.

Det första steget var att *bekanta dig med data* vilket gjordes genom att intervjuerna transkriberades och sedan lästes det flera gånger för att få en större uppfattning. Andra steget var att *generera initiala koder* vilket genomfördes genom att färgkoda meningar och ord där den valda färgen baserades på vilket mönster den tillhörde. Det tredje steget och fjärde steget var att *leta efter teman* och *granska temana*, eftersom det redan hade gjorts en färgkodning var det möjligt att identifiera teman enligt färgerna men se vilka färger som kunde slås med andra för att skapa ett tema eller vilka som kan tas bort på grund av de inte var relevanta för studien. Nästa två stegen var att *definiera* och *namnge temana*, vilket ledde till att fyra teman

identifierades som även är rubrikerna för analysen vilket är: *Brandingstrategins roll, det förändrade landskapet och bemöta intressenternas förväntningar och krav.*

4.9 Etiska principer

Inom forskning finns det etiska principer som bör följas för att kunna genomföra studier, men även för att skydda deltagarna i studien. Enligt Kalman och Lövgren (2012) står etiken inom forskningen över den medvetna reflektionen kring vad forskningen kan innebära för deltagarna, men även noggrannheten till referering av andras forskning. Detta gör det viktigt att lyfta fram de etiska principerna en studie följer. Bryman och Bell (2017) beskriver att det finns etiska principer som ska följas vid svensk forskning vilket bland annat är *information, samtycke, konfidentialitet* eller *anonymitet, nyttjande, falska sken* och *att deltagarna inte kommer ta någon skada av undersökningen*. Etiska principer används för att undvika dålig praxis, försummelse och skada (Saunders et al., 2019). Sedan är det viktigt att deltagarna i studien är skyddade från studiens sammanhang och inte riskerar att skadas (Kalman & Lövgren, 2012).

I denna studie kommer varje deltagare få information om syftet med studien, men även bli erbjuden konfidentialitet så att eventuella läsare inte ska kunna identifiera deltagaren och det kommer att följas villkorslöst, även fast att deras organisation kommer att presenteras. Sedan är deltagandet frivilligt, frivilliga att avbryta intervjun när de vill utan att det kommer bli några negativa konsekvenser, vilket informeras innan och under intervjun. Innan intervjun kommer deltagarna att behöva godkänna anonymitet och inspelningen. Sedan kommer respondenterna bli informerade om syftet med det, men även att det enbart behandlas av författaren och att inspelningen kommer att raderas efter användning. Dessa etiska principer används för att skydda respondenterna men även för att skapa en säkerhet så att deltagarna kan prata fritt under intervjun, vilket gör att intervjun kan ske under en säker miljö.

5. Empiri

I följande kapitel presenteras den insamlade empiriska data som sedan kommer användas för analysen. De sekundära källorna presenterar kommunens historia men även deras varumärke och strategi. Sedan inkluderas den primära data där det kommer ett medarbetarperspektiv på varumärket och brandingstrategin.

5.1 Introduktion till Eskilstuna kommun

Eskilstuna grundades år 1659 och blev Sveriges första fristad år 1771. I Eskilstuna fristad befann sig småföretagare som ägnade sig åt järn-, stål- eller metallförädling då tanken med fristaden var att utveckla den svenska järnindustrin vilket Eskilstuna blev känt för (Eskilstuna kommun, 2022). Eskilstuna som fristad utvecklades under 1800-talet och en industristad växte fram som blev känd för sin vapen-, stål- och mekaniska tillverkning. Detta resulterade till att Eskilstuna blev en framgångsrik industristad (VisitEskilstuna, u.å). Den dynamiska utvecklingen fortsatte även in på 1900-talet vilket gjorde staden till en av Sveriges mest expansiva städer, och blev en av de större städerna i Sverige. Utvecklingen av industrin ökade och var en framgångsfaktor för Eskilstunas tillväxt då det dominerade stadens näringsliv vilket ledde till att det blev en av de främsta industristäderna i Sverige (Orthistoria, 2008). Industrialiseringens framväxt ledde till en ökad befolkning i Eskilstuna, mängder av arbetare kom in till staden för att arbeta i industrierna men det rekryterades även arbetare från Tyskland, Grekland, Finland och det forna Jugoslavien under 1900-talet (Eskilstuna kommun, 2022; VisitEskilstuna, u.å). Det skedde dock många förändringar under 1900-talet där det skedde förändringar i befolkningen, arbetslivet och stadsmiljön, där som tidigare nämnt rekryterades arbetskraft från utlandet och befolkningen ökade. Dock var bostadsstandarden låg i Eskilstuna precis som resten av Sverige, invånarna bodde trång, dyrt och omodernt vilket ledde till att miljonprogramshus byggdes upp och gamla hus revs ner vilket förändrade stadsmiljön (Eskilstuna kommun, 2022). Under 1900-talet tog det industriella beroendet ner och expansionen stoppades, vilket slog hårt mot staden och förändrade mer till en serviceort men industrin finns kvar (Orthistoria, 2008). Nuförtiden har Eskilstuna utvecklats till en modern industristad med idrott och kultur i bakgrunden, där den även har blivit nationellt känt för sitt miljö- och hållbarhetsarbete vilket industristäder inte alltid är kända för (Visiteskilstuna, u.å).

5.2 Kommunens strategi för ett nytt varumärke

Under 2012 började Eskilstuna kommun och Destination Eskilstuna ett arbete med att “rebranda” kommunens varumärke, där kampanjen kallas för Eskilstuna Evolution där begreppet “Eskilstuna gör revolution” blev framträdande. Detta startades för att få fram kommunens styrkor för att göra den till en attraktiv plats att bo men även för att arbeta i (Eskilstuna Evolution, u.åa). Genom att kunna skapa en place brand för Eskilstuna kommun och stå ut från andra kommuner (Destination Eskilstuna, u.å). Syftet med det nya varumärket är att det ska ägas gemensamt av alla de som bor och verkar i Eskilstuna, för det är tillsammans det går att skapa en attraktiv och framgångsrik kommun (Eskilstuna Evolution, u.åb). Genom detta går att se på att kommunen genomför en strategi för sitt place brand där alla delar av kommunen tillsammans skapar varumärket, för att det är därifrån uppfattningarna kommer från vilket gör det enklare att få ett konsekvent varumärke. En av strategierna är just att ha hög grad av involvering, genom att involvera invånarna, näringslivet och offentliga aktörer. Detta för att kunna gemensamt arbeta med enhetlig, långsiktig och strategisk utveckling och marknadsföring av kommun för att kunna konkurrera med andra kommuner. För att kunna konkurrera är något alla intressenter får en nytta av (Eskilstuna kommun, 2014). Detta visar på att strategin är att bygga något gemensamt och involvera så många aktörer som möjligt för att kunna bygga en gemensam bild av kommunen, för det är slutändan de som blir påverkade av det vilket kräver då ett engagemang från alla håll.

Strategin med att “rebranda” var att bli mer konsekvent i sitt varumärke genom alla delar av Eskilstuna; genom att skapa en enhetlig bild av Eskilstuna, skapa en stolthet, ge alla som bor och verkar i Eskilstuna en plattform att kommunicera ifrån, öka kännedomen och även att generera en tillväxt. Detta konkretiserades genom varumärkesplattformen som är ett strategiskt dokument som beskriver varumärket, vilka mål som vill uppnås men även hur kommunen uppfattas. Plattformen definierar även visionen, verksamhetsidén, grundläggande värderingar, kärnvärden och vilka löften som ska förmedlas (Destination Eskilstuna, u.å; Eskilstuna Evolution, u.åb). Varumärkesplattformen togs fram 2013 och beslutades 2014, varumärkesplattformen baseras på en medieanalys, varumärkesundersökning och sex genomförda workshops (Eskilstuna Evolution, u.åa). Genom att utveckla en varumärkesplattform blir det möjligt att visa en tydlighet och öppenhet till vad kommunen strävar efter med sin strategi, vilket gör att det måste även påvisas i kommunen och inte enbart visa det externt.

I varumärkesplattformen presenteras det ett varumärkeshjul som visar vilka tillgångar, fördelar, värden, personlighet och position utifrån det som plattformen baseras på. Tillgångarna och fördelarna som togs fram är att Eskilstuna har *kulturhistoriska miljöer, en del av Sveriges mest expansiva region, lång tradition av tillverkningsindustri, framgångsrika globala företag, innovativa företag, föreningsliv, aktivt idrottsliv, hållbarhetsfrågor och att hela världen bor i Eskilstuna* (Eskilstuna kommun, 2014). Detta visar på att Eskilstuna har många fördelar och tillgångar som är bidragande till strategin att skapa ett konsekvent varumärke. Sedan finns det tydligare bitar att kunna stå ut som kommun jämfört med andra. De värden som togs fram hos Eskilstuna är *närhet, innovativt, framåtanda, engagerad, miljömedvetenhet och öppenhet* (Eskilstuna kommun, 2014). Det visar på tydliga värdeord som går att följa inom hela kommunen för de som bor eller verkar, och där miljömedvetenheten kan vara en väg för att särskiljas från andra kommuner. Enligt varumärkesplattformen har en Eskilstuna en personlighet av att vara *öppen, omtänksam, idérisk och engagerad*. Genom dessa olika värden går det att skapa en större position inom industri och innovation, kultur och inom miljö och hållbarhet (Eskilstuna kommun, 2014). Detta visar på de tydliga styrkor Eskilstuna har och vilka positioner som ska användas för att kunna stå ut med sitt placebrand.

Genom varumärkeshjulet kunde en vision tas fram, där visionen är att staden ska vara *en stolt fristad, modiga och utmanar, välkomnande till olikheter och idéer, vara ansvarstagande för en trygg och hållbar framtid och en plats individer för att uppleva, inspireras och lära*. Sedan togs det fram ett varumärkeslöfte där Eskilstuna ska vara en av världens mest miljösmarta industristäder (Eskilstuna kommun, 2014). Genom det uttalade visionen och varumärkeslöftet visar det indikation på governancestrategi genom sin branding, där tanken att varumärkesplattformen ska ses som en grund för invånarna, företagen och kommunen själva ska sträva efter. Under 2019 vann Eskilstuna kommun priset "Placebrander of the year" för sitt arbete och strategi inom branding, vilket visar att det har funnit en tydlig strategi och utveckling genom sitt arbete inom branding (Eskilstuna evolution, u.åa).

5.2.2 Offentliga varumärkets olika hinder

Det innebär många möjligheter att använda brandingsstrategier men det innebär även att det tillkommer olika hinder internt och extern, där respondenter beskriver att storleken av

organisationen och de olika förvaltningarna hos kommunen är en begränsning. R6 tillägger att förvaltningarna blir som en egen organisation, vilket kommer att göra att det kommer att finnas olika uppfattningar om varumärkets innebörd hos de olika förvaltningarna vilket R6 exemplifierar genom:

“Jättesvårt hur räddningstjänsten eller hemtjänsten kan känna en tillhörighet med skolan” (R6, personlig kommunikation, 2023, 3 maj).

Eftersom de olika förvaltningarna verkar inom olika verksamheter kan det bli “spretigt” enligt R2, vilket kan göra det svårt att gå mot en gemensam riktning. Det blir viktigt med att skapa en gemensam förståelse mellan förvaltningarna, vilket R5 beskriver att kommunen har arbetat med gällande visionen men det gäller att det finns ett engagemang från de anställda också. Utan ett engagemang från anställda skapar det svårigheter med att implementera nya idéer, mål och visioner hos en organisation, men med ett engagemang går det att utveckla vidare med något och att det blir konsekvent genom hela organisationen och inte enbart externt.

En ytterligare begränsning utifrån respondenterna är att de är finansierade av skattemedel vilket gör att det enligt R6 svårt att lägga en större budget på marknadsföringen för det leder till neddragningar på andra ställen vilket skapar ett motstånd internt och externt. Skattepengar ska användas för invånarna vilket enligt de flesta respondenterna kan anses vara fel när det används på ett annat sätt. Kommunen ska finnas för invånarna och inte vara vinstdrivande, vilket gäller att inte vara vårdslös med pengarna. Detta gör att brandingsstrategier kan vara ett känsligt ämne, för om det inte finns tydliga skäl kan det som alternativt visa på en vårdslöshet och tappa en viss legitimitet. En annan begränsning som samtliga respondenter påpekar är att processer tar lång tid, vilket beror på att det finns lagar och regler som är specifika för kommuner att följa. Detta gör att det finns en försiktighet hos kommunen vilket leder till att processerna blir tidskrävande, vilket grundar sig i överanalyseringar när det alternativt behövs ta risker och vara modiga för att sticka ut enligt R8. Det leder till att kommunen halkar efter andra organisationer som verkar inom samma verksamhet, vilket kan kräva att processer implementeras snabbare.

Respondenterna beskriver att en begränsning som är specifik för kommuner är påverkan invånarna har över varumärket, vilket tyder på att kommuner har en extern påverkan som är olikt jämfört med andra organisationer. R2 exemplifierade att när en medborgare skapar en negativ påverkan till exempel på tryggheten som är en viktig del i samhället får det en stor påverkan på kommunen som helhet. Det gör att kommunens “kunder” olika handlingar har en

påverkan hos organisationen vilket inte sker i samma grad för ett privat bolag. R6 tillägger att medborgarna har en stor påverkan på en kommuns varumärke, medan hos en privat organisation är det mer på organisationen för då måste det vara något dåligt med produkten eller den tjänst som den erbjuder. Vilket gör att privata bolag inte blir lika påverkade av vad kunden gör med till exempel produkten. Detta gör att kommuner har specifika förhållanden och måste ha en uppmärksamhet om vad som sker externt från organisationen och vilka delar invånarna kan påverka gällande varumärket. Resultatet från empirin tyder ändå på att kommunen finns för invånarna och blir därmed påverkad av hur samhället förändras men även vad för handlingar dessa invånare gör. Detta för att det kan påverka tryggheten och miljöhanteringen vilket kräver att kommunen ger ut de hjälpmedlen till invånarna som behövs för att uppnå deras mål med varumärket men även inkludera de i processen som gjordes av varumärkesundersökningen.

5.3 Inkluderingsprocessen

Eftersom syftet med Eskilstunas nya varumärke var att det ska ägas gemensamt av alla invånarna, behövde Eskilstuna en inkluderingsprocess för att kunna skapa en grund för detta delade ägarskap (Eskilstuna Evolution, u.åb). Eskilstuna kommun beskriver att inkluderingen är en faktor för att bygga upp ett starkt varumärke där det beskrivs:

“För att bygga ett starkt varumärke behövde vi definiera vilka vi är, vad som gör oss speciella och vad vi ville associeras med” (Eskilstuna Evolution, u.åc).

Inkluderingen har varit ett stort fokus där det har önskats en hög grad av involvering (Eskilstuna kommun, 2014). För att kunna inkludera de olika intressenterna inom brandingprocessen genomförde Eskilstuna kommun olika varumärkesundersökningar med enkäter mellan perioden 2012 och 2020. Syftet med denna undersökning var att från början få svar från både befolkningen från Eskilstuna men även utanför Eskilstuna men även anställda skulle ge svar på vilka styrkor som fanns med Eskilstuna men även vilka utvecklingspunkter det fanns. Det var dock enbart under den första varumärkesundersökningen som de anställda inkluderas som respondenter och enbart utgick med respondenter som var invånare i Eskilstuna och utanför. Den sista varumärkesundersökningen var strukturerad på ett annat vis jämfört med de tidigare undersökningarna, för syftet med den sista undersökningen var att se skillnaderna mellan de två tidigare undersökningarna och därmed se effekten av brandingprocessen över tid. Utöver

dessa varumärkesundersökningar utförde Eskilstuna kommun även medieanalyser och sex olika workshops där det inkluderas personer som bor eller verkar i Eskilstuna, där syftet var liknande till de tidigare undersökningarna (Eskilstuna Evolution, u.åa; Eskilstuna Evolution, u.åc).

För att kunna inkludera andra aktörer än invånarna och de anställda besökte representanter från Eskilstuna kommuns arbete med varumärket på olika evenemang och mässor, där de till exempel presenterade brandingstrategin. Dessa presentationer utfördes i vissa tillfällen med företag och organisationer som har varit med och samarbetat med strategin, men även presenterades det hos den lokala högskolan och på stadens näringslivsdag för att kunna inkludera men även informera näringslivet hur den strategin är utformad (Eskilstuna Evolution, u.åa). Detta visar på att även om det fanns ett stort fokus just på invånarna fanns det initiativ på att inkludera andra typer av aktörer just för att bredda denna inkludering för att kunna lyfta fram de styrkor och utvecklingspotential som fanns med strategin om varumärket. Dessa initiativ var ett sätt att uppfylla det utnämnda syftet med strategin.

5.3.1 Externa inkluderingen

Under 2012 genomförde Eskilstuna kommun den första varumärkesundersökningen för varumärkesresan. I den första undersökningen deltog 3000 respondenter där de antingen var invånare i Eskilstuna, Mälardalen eller övriga Sverige, sedan deltog även anställda i Eskilstunas kommun (Eskilstuna Evolution, u.åa). Respondenternas svar går att tyda att kommunens styrkor under 2012 var särskilt miljöansvaret, men även hållbarhet, jämställdhet, framåtanda och att det finns en samarbetsvilja. Synen på Eskilstuna kommun var dock splittrade där 39 procent hade ett positivt intryck på kommunen, medan 52 procent ansåg att de hade varken positiv eller negativ intryck. Respondenterna som representerade övriga Sverige hade en liten kunskap om Eskilstuna kommun där endast 3 av 10 invånare hade en kännedom om Eskilstuna kommun. Genom undersökningen går det att tyda att Eskilstuna är en okänd kommun i Sverige, men de som har kännedom har i största del varken positiv eller enbart negativt intryck av Eskilstuna. Det visar ett behov att synliggöras i övriga Sverige och att få ett mer positivt intryck (Eskilstuna kommun, 2012).

Under 2016 genomfördes en ny varumärkesundersökning där deltagandet var lägre med 1689 respondenter. Från svaren gick det att få fram att den framstående styrkan fortfarande var på

miljön, där det fanns någon större skillnad jämfört med den första undersökningen. Dock visar det på att Eskilstuna kommun bibehållit styrkorna sedan tidigare undersökningen (Eskilstuna kommun, 2016). Den sista varumärkesundersökningen genomfördes år 2020 där deltagandet endast var på 1500 respondenter, vilket visar att antalet respondenter har haft kontinuerligt sjunkit sedan den första. Syftet med sista undersökningen var att se skillnaderna mellan de två tidigare undersökningarna. En tydlig skillnad var att kännedomen hade ökat till 45 procent från 29 procent vilket visar att arbetet haft en framgång (Eskilstuna Evolution, u.åa). Generellt var skillnaderna små jämfört med de tidigare undersökningarna, där miljöansvaret var fortfarande den främsta styrkan. Sedan identifierades nya värden som stor tillväxt och utveckling, vilket visar att under perioden mellan 2012 och 2020 har kommunen utvecklats och fått en stor tillväxt som har märkts bland invånarna vilket inte tidigare har visats (Eskilstuna kommun, 2020). Genom de tre olika varumärkesundersökningarna är de identifierade styrkorna hos Eskilstuna kommun miljö, hållbarhet, jämställdhet, samarbete, framåtanda och innovation (Eskilstuna Evolution, u.åa; Eskilstuna kommun, 2014). Sammanlagt har cirka 2000 externa intressenter bidragit till att bygga upp varumärket, där grunden för varumärket har varit att få en hög grad involvering, där den externa har fått ett fokus med de nämnda aktiviteterna men även egna initiativ från olika intressenter som har visat engagemang (Eskilstuna kommun, 2014).

5.3.2 Interna inkluderingen

Den första varumärkesundersökningen var den enda av de tre undersökningar som medarbetare inom Eskilstuna kommun deltog i. Antalet medarbetare som deltog var 690 stycken, deltagandet genomfördes via webbenkäter där de besvarade om kommunens varumärke (Eskilstuna Evolution, u.åa). En stor del av medarbetarnas svar visade på att det är viktigt att jobba med kommunens varumärke, men även vid de olika förvaltningarnas varumärke, där sju av tio medarbetare ansåg att det är viktigt eller mycket viktigt. Genom medarbetarnas svar om kommunens styrkor var det även miljöansvaret som framstod främst. Sedan framstod även ansvaret för jämställdhet och hållbarhet men även framåtandan och samarbeten som de andra respondenterna i undersökningen svarade. Detta visar även på att medarbetarna har samma syn på kommunens styrkor som de övriga respondenterna i undersökningen, vilket visar på en enhetlig bild av kommunen. Dock antydde att det fanns en tydlig svaghet hos kommunen vilket var tryggheten och som är något som måste arbetas mot (Eskilstuna kommun, 2012).

Utifrån samtliga respondenter framgick det att tryggheten var och ska vara en del av kommunens och även övriga kommunens varumärke. Om det finns en trygghet i kommunen kommer invånare vilja stanna kvar och verka i kommunen och inte flytta ifrån staden. Detta med anledningen till att invånarna ska känna en trygghet att bo i kommunen där R5 beskriver:

“Det ska vara tryggt att bo och leva i vår stad” (R5, personlig kommunikation, 2023, 2 maj).

Respondenterna beskriver även att det ska finnas en trygghet i arbetsplatsen, vilket R3 beskriver att det beror på att det inte finns samma fokus på det ekonomiska jämfört med den privata sektorn. Denna skillnad i fokus visar på att den offentliga sektorn har unik egenskap jämfört med den privata sektorn, vilket kan skapa en större trygghet på sin arbetsplats. R5 beskriver dock att känslan av trygghet kan vara lite farlig, för att det kan ge en falsk trygghet som innebär att kommunen blir passiva. Om det finns för stor trygghet inom en organisation kommer det att finnas en passivitet vilket kan göra organisationen svårföränderlig. R7 belyser dock att trygghet kan komma från andra källor, detta genom känslan av att skapa något tillsammans vilket skapar en trygghet. R5 beskriver även att transparens leder till trygghet för kommunen inte döljer något, vilket är något R6 och R7 beskriver som kommunen har. Trygghet blir därmed viktig för att det ger en säkerhet för invånarna och de anställda, vilket gör det en viktig grundsten för alla kommuner.

R5 belyser att Eskilstuna kommun har två olika olika varumärken, en för kommunkoncernen och dess bolag men även för Eskilstuna som stad som är för turismen att uppleva och besöka staden. Vilket visar på att det finns två olika strategier för varje varumärke, eller att strategin har två olika mål. R5 beskriver att varumärket för kommunkoncernen handlar om samhällsnyttan där det ska vara tryggt men gå mot en hållbar framtid, vara modig men även att de anställda ska ha den nödvändiga kompetensen. Detta är något som överensstämmer med visionen som togs fram med visionen från varumärkesplattformen. Mycket av det arbetet mot hållbar framtid har synts mest gällande miljön, R6 beskriver till exempel Retuna och våtmarken är något som har stått ut för kommunen, där samarbete mellan IKEA och Retuna har gett ett betydande symbolvärde. Miljöansvaret är stort i kommunen, där R2 påpekar att Eskilstuna tidigare har vunnit priser för årets miljöstad under tidigare år. Fokuset på miljön är något som genomsyrar hela kommunen som organisation, vilket R2 beskriver genom att de antingen får åka tåg eller elbil gällande jobbresor. Det visar att det är som endast inte arbetas externt mot, men även att det finns initiativ internt. R2 tillägger att även om saker i kommunen sker på

miljöskäl måste det även ske av ekonomiska skäl för att det ska kunna vara hållbart i framtiden. Detta gör att det måste finnas gränser gällande miljön och att det inte enbart har ett miljöfokus för att en kommun har slutligen en budget för att gå runt på, vilket gör att det måste finnas ekonomiska skäl att genomföra det.

Även om det är ett stort fokus på miljön externt hos kommunen beskriver R5 att det är även viktigt med jämställdheten och att det ska finnas tillit mellan varandra. Detta är något R8 beskriver har stor koppling till modigt ledarskap som arbetats inom kommunen genom till exempel utbildningar, där det finns ett fokus på hållbarhet. Modiga ledarskapet är syftet att medarbetarna ska våga mera med att till exempel uttrycka sig om nya idéer, innovationer och förmågan att vilja samarbeta, vilket R5 och R7 beskriver att utbildningarna utgör. R7 tillägger att det blir viktigt för att få en öppenhet och tillsammansskap, vilket har varit svårt mellan förvaltningarna. R1 beskriver dock att framåtandan och förmågan att se innovativa ut kommer uppifrån och anser själv att det finns en bit kvar tills kommunen når detta. R5, R6 och R7 beskriver att kommunens öppenhet är en stor styrka för det finns möjligheter för medborgarna att enkelt kontakta kommunen, men även för medarbetarna vilket skapar en tillit med kommunen och dess olika delar. Genom detta finns det en tydlighet i vad kommunen vill åstadkomma och är kopplad till visionen som togs fram.

5.3.2.1 De interna processerna

Utifrån respondenternas svar har den pågående branding förändringen även förändrats i de anställdas vardag. R2 beskriver att vid jobbresor får de inte använda sina privata fordon utan får använda kommunens elbilar eller via tåg vid längre resor. Ett annat exempel som tas upp är att sophantering har fått ett fokus där det inte får skrivas ut för mycket med papper men även att det finns en underleverantör som tar hand om soporna på ett miljövänligt vis. Eskilstuna kommun har även ett miljökontor vilket de flest kommuner inte har i jämförelse. Detta är något Eskilstuna kommunen har kommunicerat externt om att värna om miljön vilket visar miljöaspekten utförs konsekvent genom organisationen.

Eskilstuna kommun har även ett miljökontor, där R6 beskriver att de bidrar med hur saker får göras men även inte göra angående miljön. Detta visar på att kommuner har implementerat processer angående miljön i deras arbete vilket R6 beskriver att det finns lite substans i vad som sägs externt av kommunen. Sedan finns det lite motsägelser där det inte alltid finns den substansen i vad kommunen uttrycker sig extern, vilket R7 säger:

“Sedan lever vi inte alltid som vi lär” (R7, personlig kommunikation, 2023, 4 maj).

I en överensstämmelse från respondenterna är även arbeten styrda av en tillsatt vision, där R5 och R7 beskriver att varje arbete eller projekt ska ha ett mål som bidrar till den visionen. R5 tillägger att inom projektet sätts det alltid upp ett mål innan projektet startas, och där måste målet stämma överens med visionen där visionen förespråkas:

“Utan det är en vision som vi strävar efter” (R5, personlig kommunikation, 2023, 2 maj).

En annan tydlighet i arbetssätten i kommunen enligt respondenterna är öppenheten, där R6 beskriver att kommunen är vidöppen och det går alltid att hitta all information om kommunen. Detta ligger i grunden av att hålla en transparens om vad som händer i kommunen, för att det ger möjligheten att lära sig av varandra men även skapa något tillsammans. R5 beskriver att transparensen gör att det skapas en tillit vilket i sin tur gör att medarbetare kan vara modiga och vågar att få till något som skapar värde för kommunen men även för att utvecklas. Vilket har med att skapa en hållbarhet och gentemot det modiga ledarskapet, där R8 beskriver det gör att anställda blir modiga och vågar göra saker även om det är så “öppet” i kommunen. Det gör att anställda är modiga att göra saker även transparensen finns, och inte blir en begränsning av att testa något nytt inom kommunen. Utifrån respondenternas svar angående kommunens varumärke och de uttalade styrkorna från varumärkesundersökningarna och varumärkesplattformen finns det likheter som stämmer överens med kommunens initiativ för omprofilering (Eskilstuna kommun, 2012, 2014, 2020). vilket tyder på att det har skett processer för de anställda att kunna bli inkluderade i branding processerna av Eskilstuna kommun, men även att det har skett ett arbete för att kunna få det genomsyrat genom hela organisationen.

5.4 Eskilstuna kommuns förändrade landskap

Utifrån respondenternas svar har så har kommunens organisationsstruktur men även deras strategier förändras jämfört med tidigare år. Detta kan bero på att det finns en påverkan från den privata sektorn om hur de är strukturerade och hur deras strategier används och hur det har gett ett gott resultat, men vissa av respondenterna anser att det inte enbart utgå från det utan att vissa saker är den offentliga sektorn bättre på än den privata sektorn. R6 exemplifierar en nykommande strategi som kommunen har börjat använda sig av vilket är att samarbeta med

sina “konkurrenter” (andra kommuner) vilket alltid inte syns inom den privata sektorn men händer. Trots att en efterlikning av den privata sektorn har sina fördelar finns det dock för många skillnader för att det skulle bli en framgångsfaktor enligt samtliga respondenter. Det vill säga att det finns för många skillnader som inte låter alla karaktärsdrag att implementeras inom den offentliga sektorn, dock finns det mer möjligheter att kolla på sina konkurrenter som R6 exemplifierade där det finns möjligheter att efterlikna deras karaktärsdrag jämfört med den privata då det finns mer likheter.

De största skillnaderna är att kommunen inte är vinstdrivande som privata på grund av att det är en politiskt styrd organisation, arbetar med skattepengar men även för det är inblandade i så många olika verksamheter enligt svar från respondenterna. R5 exemplifierar att en kommun inte kan spendera mycket pengar på marknadsföring eller att det på något sätt samtidigt visar neddragningar i andra förvaltningar. R2 beskriver även att den inte skulle lita på att en politiker skulle styra en kommun som ett privat bolag för att den inte har den erfarenheten. Sedan beskriver samtliga att det finns andra lagar och regler som gör att förlikningen är möjlig, vilket R2 tror enligt följande:

“Det här blir självsanering tillslut för det kommer inte funka i längden, det är både på person och kulturnivå” (R2, personlig kommunikation, 2023, 20 april).

Vissa respondenter belyser att det finns karaktärsdrag som är taget från privatiseringsstrategier vilket är att kommunen försöker vara en köp-och säljorganisation. R5 beskriver att kommunen “köper” till exempel en projektledare från en förvaltning som blir köpt för deras tjänster vilket är taget från den privata sektorn. Det gör att kommunen eller förvaltningarna köper tjänster och säljer sina tjänster. R3 beskriver även att kundtänket även har kommit fram i kommunen för de olika förvaltningarna och att invånarna blir “kunder” för de utnyttjar tjänsterna, vilket inte har varit så innan. Detta visar även här på en privatisering, dock problemet är att det inte är till för att tjäna på kunden utan att kunden ska tjäna på kommunen. R3 beskriver även att det finns behov att lära sig från den privata för att skapa en attraktiv arbetsplats för att kunna rekrytera unga personer. Eftersom offentliga sektorn har långsamma processer kan det finnas föråldrade delar som gör arbetsplatsen mindre attraktiv. Detta gör att det finns ett behov av att följa trenderna för att vara attraktiv arbetsgivare.

Vissa respondenter beskriver att det finns roller och avdelningar som tagits ur den privata sektorn, till exempel marknadsföring. R5 tar upp att arbetet med varumärket inom en kommun kommer från det privata, dock är det en stor skillnad jämfört med privata. Eftersom privat sektor har en nischad sak med varumärket jämfört med kommuner som sträcker sig över många olika saker. R5 beskriver att det har påverkat organisationsstrukturen för förut var det mer chefen som styrde men nu har det mer kompletterats upp med staber för human resources, kommunikation och marknadsföring. Sedan har en näringslivsavdelning som lever sitt eget liv och arbetar likt den privata sektorn. Detta gör att det finns initiativtagande från den privata sektorn som har även funnits ett behov från den offentliga sektorn, men det kan även visa på att en efterlikning har fått ett genomslag hos kommunen. Det finns dock en gemensam bildning av alla respondenter att enbart efterfölja den privata sektorn inte möjlig, då det finns regler och normer om organisationen men även att det inte skulle funka i en offentlig sektor jämfört med den privata sektorn.

6. Analys

I följande kapitel kommer den insamlade empirin att analyseras tillsammans med det analytiska ramverket. Följande rubriker är utformade efter teman där syftet är att kunna besvara studiens frågeställningar.

6.1 Brandingstrategins roll

Utifrån den nyinstitutionella teorin anpassar sig organisationer utifrån sin omgivning, det vill säga sina strategier och beteenden blir påverkade av det och baseras utifrån det (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Yang & Su, 2014). Detta går ihop med syftet som Eskilstuna kommun uttalade sig för att stå ut från andra kommuner och skapa gemensamt en framgångsrik kommun som leder till att fler individer kommer att verka och leva i kommunen (Destination Eskilstuna, u.å; Eskilstuna Evolution, u.åb). Detta leder till att strategi har skapats upp för att vilja anpassa sig efter vad samhället vill ha, vilket inte är något nytänkande för en kommun, dock tyder på att de är öppna för att anpassa sig så att individer vill verka och leva i denna kommun. Vilket tyder likt Meyer och Rowan (1977) beskriver att den allmänna åsikten eller normer är det som bygger upp de institutionella reglerna i omgivningen vilket påverkar deras strategier och beteenden. Likt kommunens strategi var att ta in åsikter om vad deras styrkor är för att sedan kunna bygga vidare (Eskilstuna Evolution, u.åa), detta gör att kommunen mer eller mindre öppnar upp för den institutionella påverkan i deras strategier för varumärket. Vilket gör att denna strategi blir en anpassning till den institutionella miljön eller rättare sagt till den förändringen som har skett inom den likt det DiMaggio och Powell (1983) där organisationer anpassar sig efter de förändrade normerna och reglerna.

Utifrån det empiriska materialen ska Eskilstuna göra en revolution som är baserat på individens åsikter (Eskilstuna Evolution, u.åa), går det att antyda att det har skett förändringar kring den institutionella miljön som har gjort att den strategi blir en anpassning av just detta. Genom att anpassa sig till den institutionella miljön kan organisationer uppnå legitimitet och leder då till ett stöd från samhället, vilket kan leda till att en fasad skapas (DiMaggio & Powell, 1983; Kondra & Hinings, 1998; Meyer & Rowan, 1977). Utifrån detta går det att även tolka att denna strategi blir ett sätt att uppnå en legitimitet och bygga upp en fasad med en stark stomme, för

enligt kommunens uttalande är strategin att just bygga en enhetlig bild genom hela kommunen vilket inkluderar organisationen (Eskilstuna kommun, 2014).

Utifrån det nyinstitutionella perspektivet används branding för att anpassa sig till de sociala förväntningarna för att uppnå en legitimitet, för en organisation innoverat sig genom branding känner sig andra organisationer tryckta genom att följa efter (Fay & Zavattaro, 2016; Sataøen & Wæraas, 2015). Vilket går i linje med valet som kommunen beskriver i anledning att strategiskt marknadsföra sig vilket är att just konkurrera med andra kommuner (Eskilstuna kommun, 2014). Detta påvisar lite att en kommun eller en annan offentlig organisation har använt sig av branding för att innovera sig själva och lyckats uppnå denna legitimitet. Detta gör att Eskilstuna kommun har anpassat sig till vad omgivningen har gjort och vad normen för offentlig organisation ska vara, och då har byggt en strategi utifrån det för att konkurrera med organisationerna som har innoverat sig med branding. Utifrån detta kan det ha funnits en osäkerhet hos kommunen för att just konkurrera, vilket är likt det Wæraas et al. (2015) beskriver att offentliga organisationer imiterar deras strategier utifrån vad de har lyckats med inom andra organisationer. Detta går att tolka att kommunen har blivit pressade på grund av de isomorfiska trycken vilket har lett till att de imiterar andra organisationer för att just konkurrera mot dem men även för att inte bli utelämnade (Zavattaro, 2018). För att genom att göra en efterlikning kan en legitimitet uppnås och säkerställer organisationens överlevnad (Leijerholt et al., 2019b), vilket kan tolkas att Eskilstuna kommun har känt sig tvingade till att efterlikna andra organisationer och deras strategier för det är standarden just nu för kommuner att ha ett starkt varumärke som är byggt genom inkludering.

6.1.1 Strategins hinder

Utifrån respondenternas svar beskrivs det om flera hinder som påverkar strategin att bygga upp ett offentligt varumärke. Ett av de stora hindren är just organisationens storlek och att de verkar inom olika verksamhetsområden, till exempel räddningstjänst och hemtjänsten. Det gör att det uppkommer olika uppfattningar om vart organisationen egentligen tillhör. Detta gör det svårt att specificera vilket organisationsfält kommunen tillhör för deras tjänster kan även privata bolag utföra. Detta gör det svårt att definiera den institutionella miljön och vad som behövs för att anpassa sig för att öka sin legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Det går även att tolka att den institutionella miljöns gräns är bredare än många andra organisationer vilket gör att det finns en större miljö att anpassa sig efter vilket kan skapa en

osäkerhet hos kommunen för det finns flera konkurrenter. Utifrån det mimetiska trycket efterliknar organisationer med konkurrenter när det finns osäkerhet (Cavusoglu et al., 2015; DiMaggio & Powell, 1983). Baserat på respondenternas svar krävs det ett engagemang från alla olika förvaltningar för att sätta upp ett gemensamt mål att följa och istället skapa en säkerhet i sin strategi, men genom att få ett gemensamt mål blir det mer möjligt att veta vad som behöver anpassa sig utifrån den institutionella miljön men även för att kunna innovera sig själva som kan bli institutionaliserat.

Ytterligare hinder som lyfts fram av respondenterna är normen kring att en kommun investerar i en brandingstrategi. Detta grundar sig att strategin är finansierad av skattemedel vilket gör att det blir en justering i budget vilket kommer skapa motstånd både internt och externt, för kommunen ska finnas för invånarna och inte vara vinstdrivande, vilket gäller att inte vara vårdslös med pengarna. Eftersom institutioner är de som grundar de institutionella reglerna vilket är sociala normer, regler och lagar (Meyer & Rowan, 1977; Yang & Su, 2014), gör att dessa typer av förändringar inom en offentlig organisation kan bli känsliga för det går emot normen av hur en kommun ska agera men även hur skattemedlet ska användas. Detta har inte förhindrat att initiativet har gått i farten även fast dessa normer kan ha stoppat detta. För likt det DiMaggio och Powell (1983) beskriver att även organisationer försöker anpassa sig kan en organisation vara en drivande faktor för att kunna skapa en förändring som anses vara utanför normerna och ändå bli legitimerad. Utifrån det empiriska materialet kan de aktiviteterna för att inkludera intressenterna varit en faktor för att komma över normen (Eskilstuna Evolution, u.åa), genom att inkludera intressenter som har haft den normen blir det möjligt att deras normer kommer igenom och genom det blir initiativet legitimerat

Ett annat hinder som exemplifieras av respondenterna är kommunens speciella relation till just deras kunder, som kan påverka utan att använda deras tjänster. Vilket kräver en anpassning av vad som sker inom kommunen som kan vara skapat av invånarna där till exempel trygghet kan spela roll som kommunen försöker uppnå. Återigen är det likt vad DiMaggio och Powell (1983) påstår att organisationer påverkas av deras omgivning. För det invånarna gör kan skapa en norm för vad personer tycker om staden generellt, antingen måste det innoveras av organisationen för att komma ifrån en norm eller måste anpassa sig efter det. För respondenterna beskriver att det skapas ett speciellt förhållande och måste ha större uppmärksamhet över hur omgivningen ser ut, vilket kan skapa en komplexitet. Fay och Zavattaro (2016) beskriver att i många fall att en extern firma används för att genomföra

branding för att sänka det normativa trycket, dock blir detta tryck en viktig del att anpassa sig efter för kommunen. För det finns ett stort tryck på normen som styr hur legitimerat branding kommer bli vilket kan skapa motstånd ur en teoretisk synvinkel.

6.2 Det förändrade landskapet

Utifrån det empiriska resultatet kom det fram att det blir svårt att specificera var kommunen verkar i för specifik bransch, detta på grund av att det är stor organisation som verkar i olika områden med sina olika förvaltningar. Detta gör det svårt att definiera ett specifikt organisationsfält, för det gränsar sig till branscher med privata bolag och går inte helt sammankopplade till alla kommuner för de är olika strukturerade och kanske inte har samma förvaltningar som Eskilstuna kommun vilket kan bredden vara olika i kommunen. För organisationsfält definierar de organisationer som är sammantaget utgör ett erkänt område av det institutionella livet (Ansari & Philips, 2011; DiMaggio & Powell, 1983), blir Eskilstuna kommuns fält kopplat till både det privata och den offentliga sektorn då de olika förvaltningar kan erbjuda tjänster som är kopplade till båda sektorerna dock drar det mer mot de offentliga organisationerna. Eftersom organisationer inom samma är sammankopplade med varandra och därmed blir påverkade av varandra och formar organisationerna (Delbridge & Edwards, 2007; DiMaggio & Powell, 1983), vilket gör att privata bolag kan påverka de offentliga organisationer trots att det finns stora skillnader mellan organisationer finns det ändå delar som är sammankopplade. Detta beror på att strategiska branding initiativ är en affärsmässig managementstrategi blir offentliga organisationer påverkade av de privata organisationerna för de upplever isomorfa krafter (Fay & Zavattaro, 2016).

Respondenterna beskriver att det har funnits en påverkan på organisationen där privata strategier och strukturer har tillkommit, till exempel arbetet med varumärket, vilket bevisar på att kommunen befinner sig i ett organisationsfält som gränsar till båda sektorerna. Detta visar att likt Delbridge och Edwards (2007) förespråkar att organisationer försöker efterlikna varandra som är i samma organisationsfält och lever därmed i samma institutionella miljö. Dock finns det en problematik inom detta enligt respondenterna, för att full efterlikning blir ej möjlig för att det finns för stora skillnader mellan privata organisationer och offentliga organisationer. Vilket är något DiMaggio och Powell (1983) lyfter upp om att det finns isomorfska tryck som kommer att påverka förlikningen, dock finns det ett tryck om att nytänkande organisationer att anpassa sig efter de sociala normerna och regler som finns vilket

kommer kräva en anpassning. Det som går att anta är att det organisationsfält finns det ett tryck om använda sig av branding för att det har blivit institutionaliserat inom organisationsfältet för att kunna anpassa sig, och därmed kunna bli legitimerade.

Branding inom den offentliga sektorn kan ha kommit på grund av isomorfismen från privata aktörer inom liknande organisationsfält, för att det är en affärsmässig praxis och har blivit tryckta med att använda brandingstrategier för att inte bli utlämnade och för att öka legitimiteten (Leijerholt et al., 2019b; Fay & Zavattaro, 2016; Zavattaro, 2018). Detta har skapat en förändring kring offentliga sektorer där branding eller marknadsföring ej har varit en tilltänkt strategi. Genom den nämnda strategin är deras strategi att konkurrera med andra kommuner och att folk ska vilja verka och leva i kommunen (Eskilstuna Evolution, u.åa). Detta går att se att kommunen inte vill bli utlämnad från de andra kommunerna, och genom det finns det tryck på kommunen att använda sig av branding för att kunna konkurrera genom affärsmässiga praxis. Det går att tyda att andra kommuner även använt sig av branding eller att kommunen använder sig av branding för att stå ut jämfört med andra kommuner. Wæraas et al. (2015) menar dock på att när det finns en osäkerhet hos den offentliga sektorn om deras strategier kommer den att imitera andra. Det går att tolka att Eskilstuna kommun har varit osäkra med sina strategier att locka individer och företag till kommunen och har då imiterat andra offentliga organisationer. Detta tyder på att det finns en isomorfism antingen vid imitering av andra offentliga organisationer eller på grund av den privata sektorn.

Förlikningen och isomorfismen grundar sig i av att organisationer strävar efter legitimitet och passar in i den institutionella miljön (DiMaggio & Powell, 1983; Yang & Su, 2014). Risken med att enbart följa detta är att effektiviteten kan begränsas (Kondra & Hinings, 1998; Meyer & Rowan, 1977). Enligt respondenterna blir kommunen påverkad av vad privata sektorn gör, men även av invånarna och hur det tänker om kommunen, till exempel vid skattepengarna. Detta går att se att kommunens strategier och beteende blir påverkad av den institutionella miljön, där de blir påverkade av vad privata sektorn gör men även vad medborgarna vill ha, men även begränsade genom uppfattningarna som finns om kommunen. Enligt DiMaggio och Powell (1983) finns det tre mekanismer inom isomorfismen och utifrån respondenterna svar blir de påverkade av alla tre i deras organisationsfält. Detta på grund av brandstrategin och andra initiativ i organisationen blir en efterlikning av den privata sektorn och andra kommuner, men även att det finns lagar och regler och normer som begränsar förlikningen till privata sektorn och liknar istället sig till andra kommuner. Det visar att isomorfska trycken leder kommunen

till affärsmässiga praxis men det finns tvingande och normativa begränsningar till att få en full efterlikning legitimerad.

6.3 Bemöta intressenternas förväntningar och krav

Utifrån empirins resultat lyfts det upp olika krav och förväntningar som behövs ha i åtanke vid branding av kommunen som kommer från olika typer av intressenter. Några exempel som togs upp är invånarna innanför och utanför kommunen, anställda, företag men även de specifika lagar och regler mot just offentliga organisationer. Detta leder till att det finns vissa krav och förväntningar som måste bemötas för att kunna genomföra branding för en offentlig organisation. Det liknar det DiMaggio & Powell (1983) påstår att organisationer påverkas av deras i form av yttre tryck, vilket kallas för isomorfiska tryck. Organisationer anpassar sig efter dessa tryck för att kunna få sina beteenden och handlingar accepterade och blir institutionaliserat genom det isomorfiska trycket (Davies et al., 2000).

För att bemöta dessa krav och förväntningarna från intressenterna anordnade Eskilstuna kommun ett antal aktiviteter för att framställa de olika kraven och förväntningar om just kommunen, detta genom workshops, evenemang men även dessa tre olika varumärkesundersökningar som genomfördes mellan 2012 och 2020 (Eskilstuna Evolution, u.åa). Detta visar på att Eskilstuna kommun har insett att det har funnits det här yttre trycket som grundar sig igenom isomorfismen, men som i alternativ för att motstå detta tryck har kommunen varit lyhörda kring det. Detta genom att kommunen har inkluderat intressenterna i brandingprocessen gör att deras tillkommande isomorfiska tryck kommer in. Ur ett nyinstitutionellt perspektiv medför dessa isomorfiska tryck att organisationer efterliknar andra organisationer för att öka deras legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983; Kondra & Hinnings, 1998). Eftersom en del av brandingsstrategin var att just att konkurrera med andra kommuner men även där respondenterna beskriver att denna typ av strategi är inspirerat från ett annat håll (Eskilstuna Evolution, u.åa), visar det på att kommunen känner ett viss tryck på att konkurrera och anpassa till miljön för att inte halka efter visar det på att det kommer ett tryck från organisationer som tillhör från samma organisationsfält.

En viktig intressant eller mer precis den faktor som tas upp är just dessa specifika lagar och regler offentliga organisationer och kommuner måste följa, det exemplet som tas upp från respondenterna är huruvida skattemedlet får investeras och även att kommunen inte får vara en

vinstdrivande organisation. Vilket gör att kommunen ej kan investera i en brandingstrategi hur mycket som helst för det finns en fördelning de lagar och regler satta från olika myndigheter men även regeringen som ger ett tryck på kommunen. Detta ställer vissa förväntningar och krav kring hur och varför en brandingstrategi ska genomföras men även ger begränsningar. Dessa lagar och regler kommer därmed påverka denna typ av praxis som råder inom den institutionella miljön men även det organisationsfält som kommunen verkar inom. Detta krav går att se som DiMaggio och Powell (1983) beskriver som den tvingande isomorfismen där det kommer tryck från olika regleringar och krav som därmed tvingar organisationen. Denna typ av förändringar gör att kommunen blir tvingad att bete och strukturera sig på ett vis för att inte kunna bryta dessa lagar och regler. Utifrån respondenterna är detta något som följer med i de flesta förändringar och inte enbart branding, vilket visar på att det redan är institutionaliserat. Dock påpekas det att detta kan leda till att många processer går långsammare i en kommun för det finns en osäkerhet, likt det Wæraas et al. (2015) tar upp gällande strategier i en offentlig miljö.

För att kunna bemöta intressenternas krav och förväntningar förklarar respondenterna och Eskilstuna Evolution (u.åa, u.åa) att det krävs en inkludering av dessa intressenter, framförallt invånarna som lever men även verkar inom kommunen. Det gör att invånarna blir en viktig intressent. Detta genom att respondenterna beskriver att kommunen finns för just invånarna och inte får gå i vinst genom dem, vilket skapar en speciell relation. Denna inkludering av intressenter medför att kommunen kan få fram vilka styrkor har men även vad som behöver utvecklas på, vilket empirin indikerar på att kommunen har följt. Genom dessa varumärkesundersökningar och workshops som kommunen har använt som aktiviteter för inkludering (Eskilstuna Evolution, u.åa), går det även att tolka att det är i dessa aktiviteter som framhäver deras krav och förväntningar men även deras normer och värderingar om kommunen. Där en norm och värdering framkom vilket är att offentliga organisationer inte ska använda skattemedel för marknadsföring. Detta är likt det som framkommer i den nyinstitutionella teorin där detta exempel visar på en normativ isomorfism som härstammar från normer och värderingar inom organisationens miljö vilket skapar en förändring (Cavusoglu et al., 2015; DiMaggio & Powell, 1983).

En annan intressent som framkom utifrån intervjuerna är just de anställda och deras inkludering. Även om tryck speciellt anses vara externa kan det komma från interna källor får det påverkar organisationens beslutfattning och struktur (Davis et al., 2000). Det som framkom

under empirin var just att i den första varumärkesundersökningen inkluderades de anställda men uteslöts från de senare (Eskilstuna Evolution, u.åa; Eskilstuna kommun, 2012), vilket visar att de har en tydlig påverkan på vad brandingstrategin ska innehålla. Utifrån respondenter finns det aktiviteter som låter de bli informerade om varumärkets betydelse och mål, men även att de har en påverkan i det, vilket visar på att det finns tydliga processer för att inta det. För kommunen uttalade just om att skapa en gemensam och enhetlig bild (Eskilstuna Evolution, u.å; Eskilstuna kommun, 2014), tolkar det som att det måste genomsyra genom hela organisationen vilket gör att de anställdas förväntningar och krav har en bidragande faktor hur strukturen för strategin ska genomföras.

Utifrån det empiriska resultatet går det att se att Eskilstuna kommun är uppmärksamma vad organisationer gör gällande olika processer, vilket går att tolka när kommunen uttalar sig om att konkurrera mot andra kommuner (Eskilstuna Evolution, u.åa). Sedan går det även att se det utifrån respondenterna att visa arbetssätt och processer är likt det sätt som finns i privata sektorn dock med begränsningar på grund av olika miljöförhållanden. Eftersom kommunen är till för invånarna vill de ge en så bra tjänst som möjligt utifrån deras begränsningar vilket kan bli en tidskrävande process på grund av till exempel över analyseringar vilket leder till en osäkerhet enligt en av respondenterna. För offentliga organisationer vill anpassa sig till de sociala förväntningar för att uppnå legitimitet (Sataøen & Wæraas, 2015), och när dessa organisationer är osäkra över sin strategi kommer de imitera organisationer som har haft framgångar med sina strategier (Wæraas et al., 2015). Utifrån respondenternas svar blir denna imitering svår att göra särskilt mot privata bolag för att de kontextuella skillnaderna är för stora, vilket går att tolka att för att konkurrera och överleva i den gentemot andra offentliga organisationer behöver de sig för vad som har lyckats för dem. Fay och Zavattaro (2016) påtalar dock att denna strategi kommer från grunde ifrån affärsmässiga managementstrategi och kommer till den offentliga sektorn på grund av isomorfiska krafter. Vilket utifrån respondenternas svar har de gjort vid marknadsföring men även andra delar som att kommunen har kunder och blivit en köp-och säljorganisation. Vilket har gjort att branding är en governance strategi som grundar sig på ett imiterande tryck. Detta påminner om den mimetisk isomorfism för att organisationer efterliknar varandra i sina handlingar på grund av att en konkurrent tidigare haft framgång med en handling och därför efterliknar deras agerande (Cavusoglu et al., 2015; DiMaggio & Powell, 1983). Detta brukar dock enbart ske i det organisationfält organisationen tillhör men eftersom Eskilstuna kommunen breddar sig i flera olika branscher blir det möjligt att imitera privata

bolag med begränsningar och inte enbart offentliga organisationer som blir mer av deras organisationsfält till exempel finns hemtjänsten både privat och offentlig.

Genom empirins resultat går det att de olika intressenternas krav och förväntningar följs för att få brandingstrategin att bli legitimerad, då det framkommer att de isomorfiska trycken har gjort att kommunen har anpassat sin strategi utifrån de. För organisationer följer de isomorfiska trycket för att de vill öka sin legitimitet och leva upp till samhällets standarder (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Det går även att förstå att de isomorfiska trycken har en tydlig påverkan men även att den normativa påverkan framhävs i deras strategi genom deras inkludering av intressenterna för detta är detta tryck som ger en grund över vad som ska framställas inom strategin. Dock finns denna komplexitet med organisationens storlek vilket leder till många intressen vilket gör att alla intressenters förväntningar inte är uppfyllda, dock finns det en drivkraft i kommunen att kunna göra det.

7. Slutsats

Detta kapitel ämnar presentera studiens slutsatser och besvara studiens frågeställningar. Kapitlet kommer även att presentera studiens begränsningar och avslutningsvis förslag på framtida studier.

I denna studie identifierades två frågeställningar som nu i slutsatsen ska besvara, där den första är: *Hur genomför en offentlig organisation branding som en governancestrategi utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv?*

Efter att ha studerat Eskilstuna kommun och hur branding har använts som en governancestrategi ur ett nyinstitutionellt perspektiv går det att se att den är influerad av de tre isomorfska trycken där de blir influerade av aktörerna inom organisationsfältet. Detta på grund av trycket som kommer från de olika intressenterna men även konkurrensen som finns mellan de offentliga organisationerna för att uppnå legitimitet. Syftet med brandingstrategin var att skapa en enhetlig bild över kommunen men även skapa något gemensamt med intressenterna krävs det en kollektiv process, vilket leder till ett beroende av att anpassa sig efter den institutionella miljön kommunen befinner sig inom. Detta för att de aggregerade uppfattningarna om kommunen från de olika intressenterna gör att strategin blir anpassad utifrån det. Därmed blir branding inom kommunen liknande av en kollaborativ governancestrategi där intressenter är en nyckelfaktor för att komma fram med visionen och målet, för att skapa det gemensamma varumärket. Utifrån det visar det tydliga tecken på att kommunen vill uppnå en legitimitet baserat på sitt varumärke som är anpassat kring de isomorfska trycken. Sammantaget är svaret att den offentliga branding genomförs genom en governancestrategi med stort fokus på kollaborativa processer mellan intressenter och kommunen, där initiativet blir anpassad utifrån isomorfismen och aktörerna inom organisationsfältet.

Den andra frågeställningen är: *Vilka är drivkrafterna till anpassningen och tillämpningen av brandingstrategin i Eskilstuna kommun inom deras organisationsfält?*

Studien identifierades olika drivkrafter där den normativa-, tvingande-och mimetiska isomorfismen tydligt framträder som en del av drivkrafterna till anpassningen och tillämpningen av brandingstrategin i Eskilstuna kommun. Trots att organisationsfältet var

svårdefinierad på grund av kommunens bredd fanns det tydliga mimetiska tryck som utformade strukturen för strategin men även varför kommunen tillämpar denna strategi. Studien identifierar att de drivkrafter som främst påverkade anpassningen och tillämpningen av strategin var just den normativa och tvingande isomorfismen. Detta för att strategin tillämpande en inkluderande process gör att de normer och värderingar får mer kraft på mål och vision medan den tvingande isomorfismen ger begränsningar utifrån lagar och regler hur strategin kan utformas. Sammantaget är drivkrafterna för strategins grund i de tre isomorfiska trycken som den grunden för strategin öppnade upp för det genom sin inkluderade process för att just uppnå legitimitet med sitt genomförande.

7.1 Studiens begränsningar

Denna studie kommer följaktligen med vissa begränsningar. På grund av att studien genomfördes under en tidspressad period har det lett till ett begränsat urval, där ett större urval kunde skapa en komplett bild över governancestrategin för varumärket. Ett annat exempel på begränsning är studiens perspektiv på de anställda, där ett perspektiv från ledare inom brandingkampanjen kunde ge en tydligare bild på hur strategin genomfördes. Sedan är studien endast tillämpbar inom den svenska kontexten på grund av att offentliga sektorer är strukturerade på olika vis i andra länder. Ett annat exempel på begränsning vilket är studiens fenomen kring branding som en offentlig governance strategi och employee branding inom den offentliga sektorn, medför det en begränsning på hur fenomenet genomförs och resulterar teoretiskt.

7.2 Framtida forskning

Framtida forskning bör genomföras ur ett perspektiv från representanterna inom brandingstrategin. Detta perspektiv kan resultera i ett ökat kunskapsbidrag hur branding används som en governance strategi ur ett strategiskt synsätt. Eftersom forskningen om fenomenet är i ett tidigt stadium bör informationen öka under detta decennium, vilket gör ytterligare förslag på framtida forskning att återbesöka detta område för att se hur synen på branding som en offentlig governance strategi har förändrats. Ett ytterligare förslag är att analysera liknande scenario ur ett annat teoretiskt perspektiv för att bredda ut kunskapen av fenomenet. Ett ytterligare förslag på framtida forskning är att genomföra en kvantitativ forskningsmetod hos kommunen eller annan kommun för att bidra till mer generella slutsatser kring området och komplettera till de slutsatser som denna kvalitativa studie har.

Källförteckning

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/000812560404600301>

Ansari, S., & Phillips, N. (2011). Text Me! New Consumer Practices and Change in Organizational Fields. *Organization Science*, 22(6), 1579-1599. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1287/orsc.1100.0595>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

Braun, E., Eshuis, J., & Klijn, E-H. (2014). The effectiveness of place brand communication. *Cities*, 42, 64-70. DOI: 10.1016/j.cities.2014.05.007

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber

Cavusoglu, H., Cavusoglu, H., Son, J-Y., & Benbasat, I. (2015). Institutional pressures in security management: Direct and indirect influences on organizational investment in information security control resources. *Information & Management*, 52(4), 385-400. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.12.004>

Cerda-Bertomeu, M. J., & Srabia-Sanchez, F. J. (2016). Stakeholders' perceptions of place branding and the role of the public sector: An exploratory analysis. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12, 299-313. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1057/s41254-016-0016-8>

Cullinan, J. A., Abratt, R., & Mingione, M. (2021). Challenges of corporate brand building and management in a state-owned enterprise. *Journal of Product & Brand Management*, 30(2), 293-305. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2522>

Dacin, M. T., Oliver, C., & Jean-Paul, R. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.

Dahle, D. Y., & Urstad, S. S. (2022). Mind anchors and heart grips: the role of HRM and LMX in internal branding. *International Journal of Human Resource Management*, 33(18), 3736-3764. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1931407>

Davis, P. S., Desai, A. B., & Francis, J. D. (2000). Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies*, 31, 239-258. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1057/palgrave.jibs.8490904>

Delbridge, R., & Edwards, T. (2007). Reflections on development in institutional theory: Toward a relational approach. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 191-205. DOI: 10.1016/j.scaman.2007.02.003

Destination Eskilstuna. (u.å). *Platsvarumärke och kommunikationskoncept*. <https://visiteskilstuna.se/besokswebbar/destination-eskilstuna/kommunikation/platsvarumarke-och-kommunikationskoncept>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2) 147-160.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Eshuis, J., Braun, E., & Klijin, E. H. (2014). Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, 73(3), 507-516. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1111/puar.12044>

Eshuis, J., Braun, E., Klijin, E. H., & Zenker, S. (2017). The differential effect of various stakeholder groups in place marketing. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(5), 916-936. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/2399654417726333>

Eshuis, J., Klijin, E-H., & Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making. *Internationa Review of*

Administrative sciences, 80(1), 151-171. [https://doi-](https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/002085231351387)

Eskilstuna Evolution. (u.åa). *Varumärkesresan*.
<https://eskilstunaevolution.se/varumarkesresan/>

Eskilstuna Evolution. (u.åb). *Varumärkesplattform*. [https://eskilstunaevolution.se/varumarket-](https://eskilstunaevolution.se/varumarket-eskilstuna/varumarkesplattformen/)

Eskilstuna Evolution. (u.åc). *Varumärket Eskilstuna*.
<https://eskilstunaevolution.se/varumarket-eskilstuna/>

Eskilstuna kommun. (2022). *Eskilstunas historia*. [https://www.eskilstuna.se/kultur-och-](https://www.eskilstuna.se/kultur-och-fritid/bibliotek-arkiv-och-lokalhistoria/eskilskallan/sok-i-arkiv/eskilstunas-historia)

Eskilstuna kommun. (2012). *Bilden av Eskilstuna kommun 2012*. Markör AB
[https://eskilstunaevolution.se/wp-content/uploads/2018/10/Varumarkesundersokning-Bilden-](https://eskilstunaevolution.se/wp-content/uploads/2018/10/Varumarkesundersokning-Bilden-av-Eskilstuna-2012.pdf)

Eskilstuna kommun. (2014). *Varumärkesplattformen: Varumärket Eskilstuna*.
[https://www.eskilstuna.se/download/18.1e1327417f44b6fd6c1b18a/1648021002488/Varum](https://www.eskilstuna.se/download/18.1e1327417f44b6fd6c1b18a/1648021002488/Varum%C3%A4rkesplattform%20f%C3%B6r%20varum%C3%A4rket%20Eskilstuna.pdf)

Eskilstuna kommun. (2016). *Eskilstunas varumärkesundersökning*. Markör AB.
[https://eskilstunaevolution.se/wp-content/uploads/2018/10/Rapport-Eskilstuna-](https://eskilstunaevolution.se/wp-content/uploads/2018/10/Rapport-Eskilstuna-varumarke-2016.pdf)

Eskilstuna kommun. (2020). *Eskilstuna Varumärkesundersökning 2020*. Origo Group.
[https://eskilstunaevolution.se/wp-content/uploads/2021/08/Rapport-Etuna-VMU-](https://eskilstunaevolution.se/wp-content/uploads/2021/08/Rapport-Etuna-VMU-2020-ver-4.pdf)

Fay, D. L., & Zavattaro, S. M. (2016). Branding and Isomorphism: The Case of Higher Education. *Public Administration Review*, 76(5), 805-815. DOI: 10.1111/puar.12626

Florek, M., Herezniak, M., & Agustyn, A. (2021). Measuring the effectiveness of city brand strategy. In search for a universal evaluative framework. *Cities*, *110*, 103079. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103079>

Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Qualitative social research*, *18*(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-18.1.2655>

Hiebl, M. R. W. (2021). Sample selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, *26*(2), 229-261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>

Herezniak, M., & Anders-Morawska, J. (2021). Public value-driven place branding. The way forward?. *Place Branding and Public Diplomacy*, *17*, 65-77. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1057/s41254-020-00185-0>

Joo, Y-M., & Seo, B. (2018). Transformative city branding for policy change: The case of Seoul's participatory branding. *Environment and Planning C: Politics and Space*, *36*(2), 239-257. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/2399654417707526>

Kalman, H., & Lövgren, V. (2012). *Etiska dilemman: forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet* (uppl. 1). Gleerups.

Karens, René., Eshuis, J., Klijin, E-H., & Voets, J. (2016). The impact of Public Branding: An experimental Study on the Effects of Branding Policy and Citizen Trust. *Public Administration Review*, *76*(3), 486-494. DOI: 10.1111/puar.12501

Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide NO. 131. *Medical Teacher*, *42*(8), 846-854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>

Klijin, E-H., Eshuis, J., & Braun, E. (2012). The influence of Stakeholder Involvement on the Effectiveness of Place Branding. *Public Management Review*, *14*(4), 499-519. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1080/14719037.2011.649972>

Klijin, E. H., Nederhand, J., & Stevens, V. (2022). The necessity of collaboration in branding: analysing the conditions for output legitimacy through qualitative comparative analysis (QCA). *Public Management Review*, 24(5), 664-682. DOI: 10.1080/14719037.2021.200252

Kondra, A. Z., & Hinings, C. R. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization studies*, 19(5), 743-767. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/017084069801900502>

Källström, L., & Siljeklint, P. (2021). “My green heart”: an inclusive place branding process facilitated by Design Thinking. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17, 278-291. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1057/s41254-021-00213-7>

Kärreman, D., & Rylander, A. (2008). Managing Meaning through Branding - the Case of a Consulting Firm. *Organization Studies*, 29(1), 103-125. <https://doi.org/10.1177/0170840607084573>

Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24, 442-465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>

Leijerholt, U., Chapelo, C., & O'Sullivan, H. (2019a). A brand within a brand: an integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector. *Journal of Brand Management*, 26, 277-290. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0128-y>

Leijerholt, U., Biedenback, G., & Hultén, P. (2019b). Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26, 126-140.

Ma, W., de Jong, M., Hoppe, T., & de Bruijne, M. (2021). From city promotion via city marketing to city branding: Examining urban strategies in 23 Chinese cities. *Cities*, 116, 103269. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103269>

- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *Journal of teaching and learning in higher education*, 3(3), 3352- 33514.
- Marland, A., Lewis, J. P., & Flanagan, T. (2017). Governance in the age of digital media and branding. *Governance*, 30(1), 125-141. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1111/gove.12194>
- Martin, E., & Capelli, S. (2017). Region brand legitimacy: towards a participatory approach involving residents of a place. *Public Management Review*, 19(6), 820-844. DOI: 10.1080/14719037.2016.1210908
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Montin, S., & Hedlund, G. (2009). *Governance på svenska*. Santérus Förlag.
- Nolte, I. M., & Lindenmeier, J. (2023). Creeping crises and public administration: a time for adaptive governance strategies and cross-sectoral collaboration?. *Public Management Review*. Förhandspublicering online. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1080/14719037.2023.2200459>
- Orthistoria. (2008). *Eskilstunas historia*. <http://ortshistoria.se/stad/eskilstuna/historia>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8 uppl.). Pearson Education.
- Satøen, H. L., & Wæraas, A. (2015). Branding without Unique Brands: Managing similarity and difference in a public sector context. *Public Management Review*, 17(3), 443-461. DOI: 10.1080/14719037.2013.841976
- Stevens, V., Klijn, E. H., & Warsen, R. (2021). Branding as a Public Governance Strategy: A Q Methodological Analysis of How Companies React to Place Branding Strategies. *Public Administration Review*, 18(4), 752-762. DOI: 10.1111/puar.13263
- Stoker, G. (1998) Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50 (155), 17-28.

Thomas, M. B. (2022). Swooshed: How Nike and the City of New York could potentially change the landscape of city branding through apparel licensing agreements. *Public Administration Review*, 82(6), 1186-1191. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1111/puar.13519>

Thomas, M. B., Fay, D. L., & Berry, F. S. (2020). Strategically Marketing Florida's Cities: An Exploratory study Into How Cities Engage in Public Marketing. *The American Review of Public Administration*, 50(3), 275-285. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1177/0275074019897599>

Thomas, M. B., Fay, D. L., & Berry, F. S. (2021). More than a logo: Branding viewpoints from City Managers Leading to Testable Propositions. *Public Performance & Management Review*, 44, 1395-1421. DOI: 10.1080/15309576.2021.1897634

VisitEskilstuna. (u.å). *Eskilstunas historia*. <https://visiteskilstuna.se/bra-att-veta/eskilstunas-historia>

Ward, K. G. (2000). State License, Local Settlement, and the Politics of 'Branding' the City. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 18(3), 285-300. DOI:10.1068/c3m

Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands?. *Marketing Theory*, 8(2), 205-221. DOI: 10.1177/1470593108093325

Wæraas, A., Bjørnå, H., & Moldenæs, T. (2015). Place, Organization, Democracy: Three Strategies for Municipal Branding. *Public Management Review*, 17(9), 1282-1304. DOI: 10.1080/14719037.2014.906965

Williamson, O. E. (1998). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.

Yang, Z., Su, C., & Fam, K-S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1509/jm.10.0033>

Yang, Z., & Su, C. (2014). Institutional theory in business marketing: A conceptual framework and future directions. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 721-725. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.001>

Zavattaro, S. M. (2015). Place brand identity: An exploratory analysis of three deep south states. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 18(4), 405-432. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1108/IJOTB-18-04-2015-B002>

Zavattaro, S. M. (2018). What's in a symbol?: Big questions for place branding in public administration. *Public Administrations Quarterly*, 42(1), 91-119.

Zavattaro, S., Marland, A., & Eshuis, J. (2021). Public Branding and Marketing: Theoretical and Practical developments. *Public Administration Review*, 81(3). DOI: 10.1111/puar.13372

Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), pp. 270-287. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1108/JPMD-04-2016-0018>

Zenker, S., & Erfgen, C. (2014), Let them do the work: a participatory place branding approach. *Journal of Place Management and Development*, 7(3), 225-234. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1108/JPMD-06-2013-0016>

Bilagor

Bilaga 1 Operationaliseringstabell

Del	Definition	Syfte med frågor	Frågor	Referenser
Inledning	Vilken erfarenhet och roll respondenten har.	Få en förståelse över vilken bakgrund respondenten har.	1-2	(Saunders et al., 2019) (Bryman & Bell, 2017)
Organisationsfält	Vilket erkänt område en organisation tillhör i institutionella livet (Ansari & Phillips, 2011; DiMaggio & Powell, 1983).	Få en förståelse över vilka intressenter som påverkar en kommun.	Del 1: 1-4 Del 3: 1-2	(Ansari & Phillips, 2011) (Delbridge & Edwards, 2007) (DiMaggio & Powell, 1983)
Isomorfism	De yttre trycken som skapar en efterlikning av organisationer (DiMaggio & Powell, 1983).	Få en förståelse över vilka drivkrafter som påverkar vald strategi.	Del 2: 1-5 Del 3: 1-4	(Cavusoglu et al., 2015) (Davis et al., 2000) (DiMaggio & Powell, 1983) (Kondra & Hinings, 1998)
Legitimitet	Organisationen vill uppnå legitimitet vilket påverkar deras struktur och beteende (Meyer & Rowan, 1977).	Få en förståelse över vilka praxis som används för att uppnå samhällsstandarden.	Del 1: 1-8 Del 2: 3-5	(DiMaggio & Powell, 1983) (Meyer & Rowan, 1977) (Yang & Su, 2014) (Dacin et al., 2007)
Isomorfism och offentlig branding	Förlikningen av valet av branding som strategi inom den offentliga sektorn (Fay & Zavattaro, 2016).	Få en förståelse över drivkrafterna för att använda sig av affärsmässig praxis i en offentlig miljö.	Del 1: 4-8 Del 3: 1-4	(Fay & Zavattaro, 2016) (Sataøen & Wæraas, 2015) (Wæraas et al., 2015) (Zavattaro, 2018)

Bilaga 2 Intervjuguide

Inledande del

1. Vad har du för arbetsroll?
2. Hur många års erfarenhet har du i denna organisation?

Del 1 Interna perspektivet

1. Kan du förklara vad organisationens varumärke innebär?
 - a. Hur fick du reda på varumärkets innebörd?
2. Vilka styrkor har kommunen?
3. Vad vill ni förknippas med?
4. Skulle du säga att du identifierar dig med varumärket och i så fall hur?
5. Känner du ett behov att veta vad organisationens varumärke betyder?
6. Vilken roll har den interna kommunikationen för kunskapen om organisationen?
7. Vad för inkluderingsaktiviteter sker internt?
8. Vad skulle du säga har gjort att du identifierar dig mer med organisationens varumärke?

Del 2 Inkluderingens roll

1. Vad får dig att känna dig inkluderad?
2. Finns det något samband med inkluderingen och påverkan på strategier?
3. Hur ser du på tillit?
4. När känner du att du får tillit inom organisationen?
5. Hur rollen av tillit kopplas till hur en inkludering sker?

Del 3 privata och offentlig

1. Tror du att kommuner kommer allt mer efterlikna privata sektorn i vissa drag?
2. Ser ni ett behov att efterlikna privata sektorn inom varumärket?
3. Hur annorlunda är ett varumärke i en offentlig sektor jämfört med den privata?
4. Vad finns det som kan begränsa en kommuns varumärke
 - a. finns det ett internt motstånd
 - b. finns det ett externt motstånd

Avslutande fråga

1. Är det något ytterligare som du vill ta upp som inte tagits upp under intervjun?

Bilaga 3 Mailförfrågan

Hej!

Jag heter Viktor och är student på Mälardalens Universitet på Magisterprogrammet i Företagsekonomi (inriktning Organisation och Management) som för tillfället skriver min magisteruppsats. Jag har valt att fördjupa mig på organisationer inom den offentliga sektorn och hur anställda ställer sig mot organisationens varumärke och hur det påverkar deras arbeten. Jag skulle uppskatta om ni kan svara på frågor under en intervju angående detta.

Syftet med studien är att explorativt undersöka hur employee branding initieras inom den offentliga sektorn genom olika interna processer som styr anställdas attityder och beteenden. Det vill säga hur den interna marknadsföringen ser ut och hur påverkas den anställda av det.

Den muntliga intervjun tar 30-45 min och planeras att genomföras vecka 16-18, intervjun kan ske på plats eller digitalt (t.ex. Zoom eller Teams) beror helt enkelt på vad som passar dig bäst. Er medverkan kan vara anonym om det önskas och alla uppgifter kommer oavsett att hanteras konfidentiellt.

Vänligen återkom med svar och hoppas på att vi ses på en intervju!

Med vänliga hälsningar,

Viktor Jonasson