

Södertörnshögskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
C-uppsats 10 poäng
Handledare: Sigmund Barczyk, Ogi Chun
Vårterminen 2005

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Marknadskommunikation i offentlig sektor

– En studie i kommunalt marknadsföringsarbete

Författare:
Lia Aschberg 780416
Madeleine Wernberg 670322

Förord

Marknadskommunikation i icke kommersiell och ideell verksamhet är ett begrepp som vi hittat få teorier och lite forskning om. Därmed har vi med denna studie velat bidra forskningsfronten med lite ytterligare kunskap kring kommunalt marknadsföringsarbete, hur det kan vara utformat samt syftet till att kommunala verksamheter marknadsför sig trots att de kanske egentligen inte borde behöva det.

Vi vill i detta förord passa på att tacka alla som varit inblandade i vårt uppsatsarbete. Ett stort tack till de personer på Huddinge kommun som ställt upp och besvarat de frågor vi haft gällande Huddinge kommuns marknadsföringsarbete och då främst Pia Forsberg på näringslivsavdelningen som deltagit i en längre intervju samt besvarat ett antal frågor via mail. Utan henne hade denna uppsats inte varit mycket att ha. Vi vill även passa på att tacka alla våra övriga mailrespondenter vilka även de varit mycket snabba på att besvara våra frågor. Er snabbhet har lett till att vi har haft möjlighet att få klar uppsatsen i tid, tusen tack. Vi vill slutligen tacka våra handledare och opponenter som på ett konstruktivt sätt har givit oss kritik och tips för att få uppsatsen så bra som möjligt.

Stockholm, våren 2005

Lia Aschberg och Madeleine Wernberg

Sammanfattning

- Problem:** På 1990-talet började man att använda nya sätt att organisera och styra kommunala verksamheter på. Dessa nya lösningar bygger på marknadsidéer och förebilderna är hämtade från den privata företagsvärlden. Det är idéer som ska generera produktivitet, effektivitet och kreativa organisationer. Det centrala begreppet är företagisering. Konkurrens och kunder har därmed blivit nya ord för kommunenheterna.
- I dagens marknadssamhälle har marknadsföring en nyckelroll. Marknadsföring har tidigare främst varit ett verktyg för företagssektorn, där företagen anstränger sig för att synas då de vet att det är av avgörande betydelse för deras konkurrenskraft och lönsamhet. I och med att kommunal verksamhet inte har som mål att vare sig öka försäljning eller ens gå med vinst får marknadsföringen därför här ett något annorlunda syfte.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att försöka nå insikt i hur kommunalt marknadsföringsarbete fungerar. Förutom detta ämnar vi även ta reda på huruvida den nya relationsmarknadsföringens grundläggande egenskaper och metoder är anammade i detta arbete och i så fall med vilket syfte samt vad de anser att detta arbete genererar för den kommunala sektorn.
- Metod:** Denna uppsats är en fallstudie baserad på ett material innehållande primär information i form av intervjuer samt sekundär information i form av forskningsrapporter, litteratur och artiklar.
- Teori:** Det teoretiska resonemanget utvecklas med avstamp utifrån relationsmarknadsföringen vilket är ett relativt nytt begrepp inom marknadsföringens sfär. Detta i sin tur leder vidare till marknadsföringsverktyget sponsring och vad dess användande kan leda till.
- Slutsats:** Vi kan utifrån vår undersökning konstatera att syftet med kommunalt marknadsföringsarbete främst handlar om att öka intäkterna och minska utgifterna. Anledningen till att kommunal sektor arbetar med relationsmarknadsföring är främst för att trygga den kommunala arbetskraftsförsörjningen i framtiden samt att frambringa fler arbetstillfällen.

Innehållsförteckning

1	Inledning	5
1.1	Problembakgrund	5
1.2	Problemdiskussion	6
1.3	Syfte	8
1.4	Avgränsning	8
1.5	Definitioner	9
1.6	Disposition	10
2	Metod	11
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt	11
2.2	Undersökningssätt	12
2.3	Referenshänvisningar	16
3	Teori	17
3.1	Syfte med marknadsföring	17
3.2	Relationsmarknadsföring	18
3.2.1	Relationer	19
3.2.2	Egenskaper i relationer	19
3.3	Sponsring	22
3.3.1	Kategorier av sponsring	22
3.3.2	Motiv och mål med sponsring	23
3.3.3	Val av sponsringsobjekt	24
3.3.4	Uppföljning av sponsring	24
4	Empiri	26
4.1	Presentation av Huddinge kommun	26
4.2	Resultat av intervju	28
4.3	Kommunens varumärkesarbete	33
4.4	Kommunens årsredovisning	34
4.5	Marknadsföringsarbete inom respektive förvaltning	34
5	Diskussionsanalys	36
5.1	Marknadsföring	36
5.2	Redovisning av marknadsföringsaktiviteter	38
5.3	Relationsmarknadsföring	39
5.3.1	Relationsegenskaper	40
5.4	Sponsring	43
5.4.1	Motiv och mål med sponsring	44
5.4.2	Val av sponsringsobjekt	45
5.4.3	Uppföljning av sponsring	46
6	Resultat och slutsatser	48
6.1	Resultat	48
6.2	Slutsatser	49
	Litteratur och källhänvisning	52

Figurförteckning

Figur 1, Egen utformning av C. Fills Stages in the innovation decision process of adoption. (Fill, 2002).....	17
---	----

Bilagsförteckning

Bilaga 1, Intervjuguide	
Bilaga 2, Kompletteringsfrågor till olika respondenter	
Bilaga 3, Del av Huddinge kommuns årsredovisning	

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras först bakgrunden till vårt undersökningsområde. Därefter följer en problemdiskussion kring de frågeställningar som kommer att behandlas i uppsatsen, vilka sedan mynnar ut i vårt syfte och de avgränsningar vi valt att göra. Slutligen följer ett kort avsnitt om uppsatsens disposition.

1.1 Problembakgrund

Under hela den kommunala expansionsperioden från 1960-talet och fram till 1980-talet diskuterades den kommunala verksamhetens organisationsform knappast alls. Det föreföll självklart att kommunala verksamheter skulle organiseras i förvaltningsform. Under lång tid uppfattades det som naturligt att arbeta med målstyrning i kommuner och få ställde sig frågan varför. På 1990-talet började dock både kommuner och landsting pröva nya sätt att organisera och styra verksamheterna på. Dessa nya lösningar byggde på marknadsidéer och förebilderna var hämtade från den privata företagsvärlden. Det är idéer som ska generera produktivitet, effektivitet och kreativa organisationer. Det centrala begreppet är företagisering. Hela 1990-talet var en enda stor experimentverkstad där alla gamla principer att organisera kommunernas verksamheter på ifrågasattes och ändrades. Konkurrens och kunder blev nya ord för kommunenheterna. (Jacobsson, 1994)

Detta nya sätt att tänka medför även andra perspektiv. I dagens marknadssamhälle har marknadsföring en nyckelroll. Marknadsföring har tidigare varit ett verktyg främst för företagssektorn, där företagen i det ständiga bruset av reklam och kommersiella meddelanden anstränger sig för att synas och höras då de vet att det är av avgörande betydelse för deras konkurrenskraft och lönsamhet. Enligt Jiffer & Roos (1999) handlar all marknadsföring i grunden om att företaget vill öka sin försäljning. På senare tid har marknadsföringen dock även börjat bli en allt viktigare del för icke kommersiella och ideella organisationer. I och med att kommunal verksamhet inte har som mål att vare sig öka försäljning eller ens gå med vinst får marknadsföringen därför här ett något annorlunda syfte. Kommuner är även till sin form mycket komplexa organisationer där varje förvaltning och avdelning sinsemellan har helt olika syften och mål. De kan närmast liknas vid separata företag. En kommun täcker dessutom in ett större geografiskt område som den skall förse med tjänster och service av olika karaktär.

Den offentliga sektorn har kommit att bli en ny kundgrupp som börjat växa sig allt starkare på reklammarknaden. Ingen vet exakt hur mycket pengar som läggs på kommunikationstjänster, men antalet offentliga upphandlingar har fördubblats från 1999 till 2001.

Ett argument som är vanligt från kommunernas informationschefer är det växande behovet av att locka till sig nya företag och invånare. (Fjällborg, 2002)

I Stockholm startade 1997 Business Arena Stockholm. (Per-Axel Dahlberg mailkommunikation, 2005-05-14) Det är Stockholmsregionens officiella ”Inward Investment Agency” vilka arbetar med att ge ut data och hjälpa till med kontakter samt olika lösningar till företag som har planer på att placera sin verksamhet i Stockholmsområdet. Fokus är främst på industri- och forskningssektorer som är regionalt lukrativa och lovande, samt på de som redan är starkt konkurrenskraftiga internationellt. (Business Arena Stockholms hemsida, våren 2005) Deras tjänster är gratis och finansieras genom serviceavgifter från ägarna i förhållande till deras aktieinnehav. (Per-Axel Dahlberg mailkommunikation, 2005-05-14) Business Arena Stockholm ägs av Skanska samt följande kommuner: Botkyrka, Eskilstuna, Haninge, Huddinge, Järfälla, Lidingö, Nacka, Norrtälje, Nynäshamn, Sollentuna, Solna, Stockholm, Sundbyberg, Södertälje, Tyresö, Täby, Upplands-Bro, Upplands Väsby, Uppsala, Vaxholm, Värmdö and Västerås. (Business Arena Stockholms hemsida, våren 2005)

1.2 Problemdiskussion

Marknadsföring handlar främst om den kommersiella delen av vår ekonomi d.v.s. företag som drivs marknadsmässigt och där vinst är en förutsättning för överlevnad. Till vår ekonomi hör dock även verksamheter som inte har vinstmål. Kommuner är ett sådant offentligt organ som driver icke-kommersiella tjänster. Att kommuner alltmer har börjat förstå betydelsen av användandet av marknadsföring är något man kan utläsa av den ökade marknadsföringen av skolor samt kommuner i deras helhet.

Inom marknadsföringens ämnesområde sker dock idag ett paradigmskifte genom att nya värderingar, antaganden samt metoder håller på att byggas upp kring ämnet, som en följd av de senaste 25 årens forskning och praktik inom marknadsföringen. Detta nya sätt pekar mot en alltmer ökad betydelse av relationer, nätverk och interaktioner i affärlivet och i samhället generellt. Till de allt viktigare områdena inom den nya relationsmarknadsföringen hör PR, lobbying, sponsring och event marketing, vilka snarare bygger på nätverk av relationer och individuell interaktion än på massmarknadsföring. (Gummesson, 2002) De viktigaste värderingarna i den nya relationsmarknadsföringen är att marketing management bör ses som marknadsorienterad företagsstyrning och att hela företaget ska marknadsorienteras. Detta på grund av att alla, oavsett arbetsuppgifter och specialitet, påverkar kundrelationerna. Långsiktigt samarbete och ”win-win” är några av de viktigaste bidragen i relationsmarknadsföringen, vilket innebär att

leverantörer, kunder och andra ska ses som medparter snarare än motparter. Meningen är att alla i nätverket ska finna relationerna meningsfulla. I den nya relationsmarknadsföringen ska relations- och servicevärderingarna inte vara av byråkratjuridiska värderingar eftersom dessa betecknas som stelbenta. Byråkratjuridiska värderingar karaktäriseras av juridiskt språk, tillämpningar av inadekvata lagar och bestämmelser samt fokuserar på interna rutiner och har övertro på experternas ofelbarhet, kundens okunnighet och är mer intresserade av ritualer än av själva slutresultatet. (Gummesson, 2002)

Enligt Karin Fernler trädde en ny kommunallag i kraft den 1 januari 1992 som bland annat innebar att tidigare regleringar av kommunernas organisationsstruktur skulle avskaffas, vilket i sin tur skulle leda till en ökad frihet. (Jacobsson, 1994) Om denna lag verkligen bidragit till mer decentralisering och ökad frihet för kommunerna kan vi fråga oss. Gummesson (2002) anser att den offentliga sektorn fortfarande i alltför stor utsträckning präglas av byråkratjuridiska värderingar som anses motverka marknadsföringens grundläggande idé. Detta leder till funderingar gällande hur marknadsföring fungerar inom den kommunala sektorn; är det möjligt att applicera den nya marknadsföringsformen på en kommun då den i stor utsträckning fortfarande styrs byråkratiskt och är hierarkisk uppbyggd, vilket ju talar emot de relations- och servicevärderingar som den nya marknadsföringen står för?

Enligt Gummesson (2002) tillhör sponsring och event marketing några av de viktigaste områdena inom relationsmarknadsföring. Att fler har börjat använda sig av dessa metoder finns det tydliga tecken på, bland annat i mediastatistiken. Där presenteras ökningskurvor i sponsring och event marketing. År 2004 investerades 3 302 miljoner kronor inom sponsring, till skillnad mot år 2003 då den summan låg på 3 060 miljoner kronor. Inom event marketing investerades år 2004, 2 083 miljoner kronor jämfört med 1 989 miljoner kronor år 2003. (Institutet för reklam- och mediastatistik, 2005) Det framgår dock inte hur stor del av dessa siffror som omsatts av offentlig sektor. Vi vet däremot att reklambyråer har fått allt fler kommuner som kunder under senare år. Enligt Lund (2003) beror sponsringens framgång delvis på en förändring hos konsumenterna vilka idag har tröttnat på att matas med vanliga reklambudskap och börjat värja sig emot dessa.

Mot bakgrund av att kommuner i större utsträckning än tidigare har börjat inse vikten av att synas i olika sammanhang har deras loggor även börjat synas alltmer i samband med olika events. Ett exempel på detta är Södertörns högskolas arbetsmarknadsdag där Huddinge kommun är med och sponsrar. I detta sammanhang torde syftet vara att komma i kontakt med väl-

utbildad, potentiell arbetskraft. Sponsring kan också handla om att företag vill förknippas med något, t.ex. en musikgrupp, som dess valda målgrupp har en positiv relation till. Detta för att få dem att även känna samhörighet med företaget. (Lund, 2003) Enligt Chris Fill (2002) är sponsring att föredra om ett företag eller en organisation vill göra reklam med stort förtroende. Vi tror att sponsring kan upplevas vara ett, i allmänhetens ögon, mer legitimt sätt att marknadsföra sig på för en offentlig verksamhet.

Med hänsyn till denna problemdiskussion har vi blivit nyfikna på att få reda på hur marknadsföringsarbetet verkligen fungerar i kommunal sektor. Vad är en kommuns syfte med att arbeta med marknadsföring och finns det verkligen skäl till att använda kommunmedborgarnas skattepengar till sådana aktiviteter?

1.3 Syfte

Mot bakgrund av att vi vet att kommuner alltmer går mot en företagiserad organisationsform med lösningar som bland annat bygger på marknadsidéer och där förebilderna är hämtade från den privata företagsvärlden, undrar vi hur dessa idéer har applicerats på den kommunala sektorn. Därför är syftet med denna uppsats att försöka nå insikt i hur kommunalt marknadsföringsarbete fungerar. Vi ämnar även ta reda på huruvida den nya relationsmarknadsföringens grundläggande egenskaper och metoder är anammade i detta arbete och i så fall med vilket syfte samt vad detta arbete genererar för den kommunala sektorn.

1.4 Avgränsning

Vi har valt att begränsa vår undersökning till Huddinge kommun som är en av Stockholms kranskommuner. Anledningen till detta är för att Huddinge kommun på ett synligt och aktivt sätt arbetar med att marknadsföra sig. I januari 2005 startade kommunen tillsammans med näringslivet marknadsföringsbolaget Arena Huddinge AB. Mot bakgrund av detta finner vi därför Huddinge kommun vara ett intressant och relevant fallobjekt för vår undersökning.

Inom Huddinge kommun har vi valt att avgränsa oss till att främst undersöka näringslivsavdelningen då det är den kommunavdelningen som mest aktivt arbetar med marknadsföring i kommunen. Vi har även varit tvungna att ställa vissa frågor till andra avdelningar/förvaltningar i kommunen. Detta för att få en djupare förståelse inom vissa ämnesområden och en vidare bild av hur de olika avdelningarna/förvaltningarna i kommunen arbetar med marknadskommunikation.

Eftersom marknadsföringens ämnesområde genomgår ett paradigmskifte och den nya synen främst är inriktad mot relationsmarknadsföring har vi valt att avgränsa uppsatsens undersökningsområde till att främst behandla hur Huddinge kommun arbetar med relationsmarknadsföringen samt sponsring och events, då dessa är några av de viktigare verktygen inom detta marknadsföringsområde.

Gällande uppsatsens teoretiska referensram har vi valt att främst utgå ifrån de mest kända teoretikerna inom de olika ämnesområden vi behandlar. Teorier som behandlar marknadskommunikation har vi hämtat från Chris Fill då han är mest välkänd inom just detta område. Gummesons teorier har vi valt gällande relationsmarknadsföring då det är han som har bidragit till paradigmskiftet inom detta nyare marknadsföringsområde och slutligen har vi använt oss av främst Jiffer & Roos, Roos och Algotsson och Clark gällande teorier om sponsrings och events. Anledningen till att vi valt vissa teoretiker framför andra är att vi har användning av just deras teorier vid analyseringen av vår empiri.

1.5 Definitioner

Nedan definieras några ord och begrepp såsom vi kommer att använda dem i den här uppsatsen.

- Med marknadsföring och marknadskommunikation menar vi all form av extern kommunikation mellan ett företag och dess omvärld. Dessa två begrepp används i denna uppsats synonymt med varandra.
- När vi i uppsatsen talar om sponsring menar vi då ett företag bidrar med ekonomiska medel och/eller andra resurser till en utvald mottagare och det bakom denna handling finns en förväntning om att i gengäld få någonting tillbaka. Under sponsringsbegreppet har vi även valt att ha med olika former av aktiviteter och event som ett företag deltar i och där syftet är att synliggöra företaget i ett specifikt forum.
- När vi i teoridelen nämner företag syftar det både till privata och offentliga organisationers verksamheter.
- Arena Huddinge AB benämner vi även som bolaget i vissa sammanhang.

1.6 Disposition

Nedan följer en disposition av arbetets upplägg och innehåll.

Kap. 2 - Metod

I detta avsnitt presenteras det vetenskapliga förhållnings-sättet och tillvägagångssättet, uppsatsens vägval samt hur insamling och bearbetning av data har gjorts.

Kap. 3 - Teori

Här presenteras de teorier och den forskning som står för uppsatsens teoretiska referensram.

Kap. 4 - Empiri

I detta kapitel har de genomförda intervjuvarna och den insamlade informationen om Huddinge kommun sammanställt.

Kap. 5 – Diskussionsanalys

Här analyseras det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen. Direkt i anslutning med denna ihopkoppling förs även en diskussion med våra egna åsikter.

Kap. 6 – Sammanfattning och slutsatser

I sista kapitlet sammanfattas slutligen vad undersökningen lett fram till gällande vår fallkommuns marknadsföringsarbete och uppsatsens syfte besvaras. Här finns även våra egna slutsatser om kommunalt marknadsföringsarbete generellt.

Figur disposition

Figur 1, Egen utformning av C. Fillis Stages in the innovation decision process of adoption. (Fill, 2002) Finns i teorikapitlet på sidan 17

2 Metod

En väl utarbetad metodgenomgång är oerhört viktigt vid uppsatsskrivandet för att det uppsatta syftet ska kunna besvaras tillfredställande. Metodvetenskapen är till stor hjälp då den hjälper att belysa den rätta vägen för att utföra en så riktig vetenskaplig undersökning som möjligt. I detta kapitel presenteras de metodval och tillvägagångssätt vi valt för att nå fram till den här undersökningens resultat.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Vetenskapliga arbeten är influerade av ett visst synsätt. Detta synsätt påverkar bland annat tillvägagångssättet vid datainsamlingen och den vetenskapsteoretiska utgångspunkten. Positivism och hermeneutik är två sådana vetenskapsteoretiska utgångspunkter.

Positivismen har en stark koppling till naturvetenskapen och bygger på kunskap som erhålls genom observationer och genom logisk härledning. Synsättet bygger på formell logik samt fakta som ett resultat av mätningar. Ett av nyckelbegreppen inom positivismen är orsak/verkan samband, d.v.s. om x händer kan man förutsäga att y kommer att hända, eller omvänt om y har hänt går det att förklara som ett resultat av x. (Patel och Davidsson, 2003)

Hermeneutiken skiljer sig från positivismen genom att den snarare försöker att tolka och förstå människor och företeelser. Hermeneutiken är kvalitativ till sin form då det mest centrala i en sådan undersökning är tolkningar av texter, intervju-material och fältanteckningar. En forskare med detta synsätt ställer sig frågor som ”Vad är det som visar sig och vad är innebörden i det?” Inom ramen för den hermeneutiska forskningstraditionen söks inga absoluta sanningar eftersom det enligt denna inte anses finnas några sådana. (Patel och Davidsson, 2003)

I den här studien har vi utgått från ett hermeneutiskt synsätt. Detta eftersom studiens problemformulering och syfte har sin grund i att vi under resans gång har velat nå en ökad och fördjupad förståelse av kommunalt marknadsföringsarbete. Metoder som använts för att erhålla denna förståelse har varit genom personliga intervjuer med öppna frågeställningar. Mot bakgrund av detta anser vi att det hermeneutiska förhållningssättet är mer passande till denna undersökning än det positivistiska, eftersom det är helhetsförståelsen som är i centrum i undersökningen och inte orsak/verkan samband.

Då denna undersökning utgår ifrån teorier om relationsmarknadsföring och sponsring, kan det vara av vikt att känna till att det inte inom någon av dem finns någon vetenskaplig lag om hur ett arbete ska utföras enligt dessa, utan varje företag och organisationer har sina egna mål och visioner i sitt marknadsföringsarbete.

Kunskap kan antingen alstras genom ett deduktivt eller ett induktivt tillvägagångssätt. Det deduktivtlogiska tankesättet har teorier som utgångspunkten för de empiriska observationerna. Deduktiva drag innebär att de empiriska konsekvenserna kan härledas genom att en teori stämmer med de faktiska förhållandena. Induktion är till skillnad mot deduktion upptäckandets väg där empiri är utgångspunkten. De allmänna slutsatserna dras från empirisk data, såsom enskilda händelser och samband vilka i sin tur skapar en teori. En induktiv undersökning kräver stor kunskap inom området som undersöks. Vetenskapliga slutsatser kan dock dras utifrån båda tillvägagångssätten. (Patel och Davidsson, 2003)

I den här undersökningen har vi utgått från den deduktiva ansatsen, genom att teorier om relationsmarknadsföring och sponsring har legat till grund för insamlingen av empirin/datan samt att dessa teorier även fungerat som utgångspunkt vid analysarbetet. Utifrån det resultat vi fått fram genom vår fallstudie diskuterar vi sedan i våra slutsatser kommunalt marknadsföringsarbetet mer generellt.

En undersökningsmetod kan antingen vara kvantitativ eller kvalitativ till sin form när det gäller insamlandet av data. Kvantitativa undersökningar uttrycks i sifferform som sedan analyseras och bearbetas med statistiska metoder. Kvalitativa undersökningar är baserade på ”mjuk” data exempelvis i form av kvalitativa intervjuer som sedan analyseras. Dessa tolkas ofta med hjälp av verbala analysmetoder i textmaterialet. Val av undersökningsmetoden görs med hänsyn till undersökningens problemställning. (Patel och Davidsson, 2003)

I vår undersökning har vi ansett att den kvalitativa metoden är mest passande eftersom vi velat få mer förståelse för kommunalt marknadsföringsarbete. I och med vår syftesformulering tycker vi inte att den kvantitativa metodens tillvägagångssätt är aktuellt för denna undersökning, då dessa metoder främst handlar om statistik och vi har inte varit intresserade av att, utifrån siffror och statistik, dra några generella slutsatser gällande kommunalt marknadsföringsarbete.

2.2 Undersökningssätt

En undersökning kan antingen undersöka ett objekt i ett enskilt fall på djupet, vilket då benämns som en fallstudie. Eller så kan undersökningen göras med en tvärsnittsansats, någonting undersöks då på bredden vid en viss tidpunkt. En undersökning kan även vara knuten till en tidsutveckling av en eller flera företeelser d.v.s. en tidserieansats. (Lekvall och Wahlbin, 1993)

Då en fallstudie möjliggör att gå mer på djupet av ett undersökningsobjekt och därmed nå ökad förståelse och ett bättre helhetsperspektiv för t.ex. en organisation och dess situation, (Denscombe, 2000) har vi ansett att denna typ av studie lämpar sig bra för vår undersökning då vårt syfte just varit att få en ökad förståelse för kommunalt marknadsföringsarbete. För att detta ska vara möjligt har vi samlat in data om det valda objektet genom olika metoder såsom genomgång av skriftligt material om vårt studieobjekt, intervjuer, protokoll samt övriga handlingar som har varit relevanta för vår undersökning.

Material som samlas in kan antingen betecknas som primär- eller sekundärdata. Primärdata erhålls bland annat genom enkäter, intervjuer och observationer. Detta material är inte tidigare dokumenterat, utan samlas in för den aktuella undersökningens ändamål. Fördelen med primärdata är att den är aktuell och anpassad till undersökningens problemområde. Sekundärdata är redan insamlad och sammanställd data t.ex. i form av litteratur, befintlig statistik eller tidigare undersökningar. Fördelen med redan befintlig data är att den är både kostnadseffektiv och tidseffektiv. (Johannessen & Tufte, 2003)

Till den här studien har informationsinsamlandet både varit i form av primär- och sekundärdata. Primärdatan har vi erhållit från intervjuer med personer som arbetar i vår valda fallkommun och sekundärdatan har samlats in genom akademisk litteratur, forskningsartiklar, statistik, information via internet samt broschyrer. Då marknadsföring i kommunal sektor är ett relativt outforskat område har det inte funnits så mycket sekundärdata att ta del av, vilket lett till att denna studie till största delen består av primärdata i form av intervjuresultat.

För att lättare kunna nå den information man vill ha tag i vid en kvalitativ forskningsintervju bör en intervjuguide utformas före det att själva intervjun genomförs. Intervjuguiden ska innehålla forskningsfrågor som i stort tar upp undersökningens mest centrala temaområden. Utifrån forskningsfrågorna utformas sedan intervjufrågorna som är till för respondenten. Dessa bör vara korta samt utformade som varför, vad och hur för att nå så informativa svar som möjligt. Intervjufrågorna kan antingen ha standardiserade svarsalternativ, respondenten får då välja mellan olika redan uppsatta svar, eller så kan respondenten få svara med egna ord d.v.s. intervjufrågorna har då icke standardiserade svarsalternativ. (Kvale, 1997)

I denna undersökning har vi valt att utgå ifrån en intervjuguide då vi tycker det är ett bra sätt att arbeta utifrån eftersom det underlättar formuleringen av intervjufrågor. Våra mest centrala

forskningsfrågor har lytt; hur fungerar Huddinge kommuns relationsnätverk med näringslivet och andra organisationer samt hur använder sig Huddinge kommun av sponsring och varför? Intervjufrågorna har vi sedan gjort utifrån dessa. Vi har försökt att göra intervjufrågorna så korta som möjligt. Vi har dock inte lyckats med detta i alla fall, då vi ansett att vissa frågor har krävt en kortare redogörelse för att respondenten lättare ska förstå vad det är vi syftar till med vår frågeställning. Intervjufrågornas svarsalternativ har varit icke standardiserade till sin form då vi med vår intervju velat nå så mycket för oss ny information som möjligt. Därför har vi inte ansett stängda svarsalternativ som passande i denna studie. Intervjuguiden har vi använt i intervjun med vår huvudsakliga kontaktperson på Huddinge kommun. Dock har vi inte ansett det nödvändigt att göra nya intervjuguider till kompletteringsfrågorna som vi skickat ut till kommunens andra avdelningar/förvaltningar, då vi ansett att dessa mer har stått för kompletterande information till vår huvudsakliga informationskälla Pia Forsberg på kommunens näringslivsavdelning.

För att underlätta vid själva intervjun som ägde rum på respondentens kontor, var vi båda närvarande vid intervjutillfället med Pia Forsberg, vilket gjorde att en av oss då kunde fokusera på att ställa frågorna medan den andra tog anteckningar. Vid intervjutillfället användes en bandspelare för att minska risken att missa någon sagd information, vilket annars är lätt att göra om respondenten berättar mycket eller pratar fort. Respondenten har även i samband med första intervjutillfället informerats om hur dennes svar kommer att användas samt erbjudits att vara anonym. Detta gäller även de andra respondenter som vi hänvisar till i denna uppsats.

Det optimala vid en undersökning är förstås om samtliga relevanta undersökningsobjekt är med. Detta är som regel praktiskt omöjligt och därför kan istället ett urval av populationen göras d.v.s. någon eller några analysenheter väljs ut och undersöks. Urvalet kan antingen göras slumpmässigt eller icke slumpmässigt. (Esaiasson, Giljam, Oscarsson och Wängnerud, 2001) När undersökningsobjekt i förhand bedöms vara intressanta för en studie brukar det kallas för bedömningsurval. (Lekvall och Wahlbin, 2001) Så var även fallet för denna undersökning. Vi kände till att Huddinge kommun aktivt arbetar med marknadsföring/sponsring och såg därför Huddinge kommun som ett lämpligt undersökningsobjekt. Detta val gjordes utifrån det att vi först sökt runt på olika kommuners hemsidor och slutligen funnit en kommun som på ett aktivt/medvetet sätt arbetar med marknadsföring i sin verksamhet. Urvalsrespondenter kan betraktas som väl insatta personer med expertiskunskap inom sitt område. (Lekvall och Wahlbin, 2001)

Huvudrespondenten till denna undersökning valdes genom att vi dels blivit rekommenderade att prata med henne och dels för att vi ansåg att denna person borde vara väl insatt i marknadsföringen av Huddinge kommun och därmed skulle kunna tillföra oss den information vi sökte. De övriga respondenterna som vi ställt några kompletteringsfrågor till har vi valt utifrån deras tjänsteposition.

Reliabilitet handlar om huruvida det är möjligt att genomföra samma observation upprepade gånger och med samma resultat. D.v.s. kan en annan forskare få fram samma mätresultat om denne upprepar angreppssättet? En metod eller ett angreppssätt bör alltså vara oberoende av undersökaren och de undersökta objekten för att hög reliabilitet ska kunna uppnås. Om en mätning har låg reliabilitet så saknar den validitet. Är reliabiliteten däremot hög ger detta likväl inga garantier för att validiteten också är det. (Patel och Davidsson, 2003)

Vi är medvetna om att tolkningar i en kvalitativ studie blir subjektiva vilket kan leda till att resultaten kan se olika ut, d.v.s. en forskare kan komma fram till helt andra slutsatser än vad en annan forskare gör trots att deras tillvägagångssätt har varit likadant. Därför har vi sett det som fördelaktigt att vara två stycken både vid intervju och vid tolkningstillfället, då detta kan leda till en minskad subjektivitet och högre tillförlitlighet.

Validitet beskriver hur väl en observation visar oss världen som den är och hur väl en metod mäter eller beskriver den variabel den avser att mäta. (Hartman, 1998) För att öka validiteten i denna undersökning har vi dels utvecklat en intervjuguide där våra forskningsfrågor har varit utgångspunkten för intervjufrågorna till vår huvudsakliga respondent. Detta för att säkerställa att rätt information samlas in, d.v.s. att informationen/materialet behandlar det tema som undersökningen omfattar. För att uppnå så informativa svar som möjligt vid intervjutillfället har intervjufrågorna sänts ut till respondenten i förväg via mail. Detta för att respondenten på så sätt har haft möjlighet till att ta fram all information som vi velat få reda på. Vid oklarheter och bristfällig information har respondenten i efterhand kontaktats och via mail besvarat kompletterande frågor. Respondenten har också kunnat komplettera och klargöra information under själva intervjutillfället. Mot bakgrund av detta anser vi att hänsyn tagits till de aspekter som möjliggör uppnåendet av hög validitet i undersökningen.

Mot grund av att reliabiliteten, d.v.s. tillförlitligheten, av en undersökning påverkar validiteten har vi diskuterat för- och nackdelar med vårt val av metod och tillvägagångssätt. Vi har trots allt kommit fram till att tillvägagångssättet och metoden i den här undersökningen är det bästa att använda i syfte att nå en djupare kännedom i hur kommunalt marknadsföringsarbete fungerar.

2.3 Referenshänvisningar

Källhänvisningar har egentligen två uppgifter, dels ska läsaren lätt kunna förstå att det denne läser är stött på någon annans text och dels bör dessa ge de upplysningar som krävs för att identifiera dessa källor. Det är dock viktigt att den här informationen inte stör läsningen av själva brödtexten. Det finns två sätt att använda sig av vid referering. Det ena sättet är; Harvardmodellen där referenserna presenteras i parenteser efter den text som refereras. I Oxfordmodellen används istället ett fotnotsystem. Idag har Harvardmodellen kommit att bli allt vanligare, det är även den som rekommenderas i Svenska skrivregler. (Strömquist, 2002)

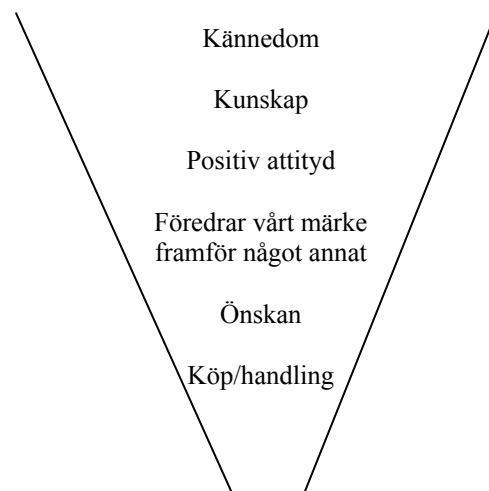
I vår uppsats har vi använt oss av Harvardmodellen då vi tycker att det referenssystemet minst stör läsningen samt att den inte inkräktar på sidutrymmet på samma sätt som ett fotnotsystem. Vi har dock även på vissa ställen hänvisat till vår referens i den löpande texten där vi tyckt att det varit tvunget, detta främst i inledningskapitlet men det förekommer även på andra ställen. När vi presenterar vårt intervjuresultat har vi dock valt att löpande skriva in i texten att det är respondenten som berättar, detta i förhoppning om att få intervjuresultatspresentationen lite mer levande.

3 Teori

Det här teorikapitlet innehåller tre delkapitel som tillsammans utgör uppsatsens teoretiska referensram. Första delkapitlet beskriver vad det finns för olika syften med att marknadsföra ett företag. Delkapitel två presenterar några olika aspekter rörande relationsmarknadsföring och det tredje teorikapitlet handlar om sponsring som marknadsföringsverktyg.

3.1 Syfte med marknadsföring

I arbetet med marknadsföring är det av betydande vikt att kommunikationen ut mot den valda målgruppen fungerar på ett effektivt sätt. För att det ska vara möjligt måste syftet med kommunikationen vara klargjort. Är syftet att väcka uppmärksamhet och nå ökad kännedom om företaget eller är det attityden vi vill förändra genom kommunikationen? Se figur nedan. När detta är klargjort kan en mer effektiv kommunikation och marknadsstrategi skapas. (Fill, 2002)



Figur nr 1, Egen utformning av C. Fills "Stages in the innovation decision process of adoption". (Fill, 2002)

Beroende på vad syftet är finns det fem olika marknadsföringsverktyg och tillvägagångssätt för att nå detta. Dessa är:

- **"Advertising"/annonsering.** Detta verktyg når ut till många med relativt små ekonomiska medel.
- **"Sales promotion"/försäljningsavancemang.** Verktuget används ofta vid nylansering av produkter o.s.v.
- **"Public relations"/allmänna relationer.** Verktuget innefattar sponsring och events och är mycket mer trovärdigt än reklam samt leder till en undermedveten påverkan. PR innebär att företaget bygger goda relationer med sin omgivning.
- **"Direct marketing"/direktreklam.** Reklambudskapen skickas hem eller delas ut till valda målgrupper.

- **”Personal selling”/personlig försäljning** handlar främst om att kommunicera direkt med målgruppen t.ex. i företagets butik. (Fill, 2002)

Vilket eller vilka kommunikationsverktyg som används i företagets kommunikation beror bland annat på vilken grad av kontroll företaget vill ha av det utsända meddelandet, vilken form av trovärdighet som företaget eftersträvar, hur spridningen av meddelandet kan göras rent geografiskt och slutligen beroende på företagets finansiella resurser. Dessa olika verktyg kan även kombineras med varandra. (Fill, 2002)

Alla organisationer har en mängd olika relationer med andra aktörer, grupper, kunder, intressenter o.s.v. Dessa relationer ser olika ut till form och intensitet. Vissa är viktigare än andra och måste skötas med extra varsamhet. Eftersom alla delar i en organisation påverkar och influerar varandra, är det viktigt att organisationen tar hänsyn till alla de faktorer som berörs av ”integrated marketing communications”. Denna modell handlar om att både de externa och de interna relationerna är lika betydelsefulla för ett företags image och identitet. För att externa med- och motparter ska bli bemötta på ett sätt som stämmer överens med den önskade imagen och att relationerna mellan företaget och dess omgivning kan fungera på ett tillfredsställande sätt är det därför viktigt att hela företagets personal är väl insatt i dess affärsidé, strategier och mål. (Fill, 2002)

3.2 Relationsmarknadsföring

I traditionell marketing management spelar relationer, nätverk och interaktion en underordnad roll. Dessa tre ansatser är där emot relationsmarknadsföringens mest centrala fundament och ur detta har sedan kvalitetsstyrning och kvalitetsutveckling vuxit fram, vilket i sin tur inspirerat till begreppet relationskvalitet. Relationskvalitet innebär att en anpassad kvalitet även ska skapas i relationer och inte bara för varor och tjänster. Då det har visat sig att mänskliga aspekter som att vara omtyckt av sina kunder är av stor betydelse när det gäller att utskilja sig från sina konkurrenter. (Gummesson, 2002)

De viktigaste värderingarna i relationsmarknadsföring är att marketing management bör ses som marknadsorienterad företagsstyrning. Hela företaget ska var marknadsorienterat inte bara vissa delar av företaget. Dessutom bör leverantörer, kunder och andra parter ses som medparter snarare än motparter. Idag har det för företag blivit allt viktigare att hålla kvar redan innehavda kunder och leverantörer, till skillnad mot tidigare då stora resurser lades ned på anskaffning av nya kunder. I relationsmarknadsföringen betonas lojalitet, särskilt kundlojalitet. (Gummesson, 2002)

3.2.1 Relationer

Ett företags resultat kan vara mer beroende av dess partners i långsiktiga relationer än av hur företaget positionerar sig gentemot sina konkurrenter på marknaden. Att se företag och dess marknader som delar av ett nätverk är kärnan i relationsmarknadsföringen. Bildande och underhållet av sociala nätverk är de viktigaste uppgifterna för företagsledningen, marknadsledningen och säljarna och i många fall kan de sociala nätverken till och med vara viktigare än de professionella relationerna och kompetens. (Gummesson, 2002)

Idag har företag gått från att vara självförsörjande fästningar till att vara med i allianser där kunskap har fått en viktig betydelse. Detta har i sin tur lett till att det inte enbart är de geografiska gränserna utan också branschgränser som håller på att lösas upp/minska i betydelse. Kunskapsrelationerna karaktäriseras för det första av inläring och skapande av kunskap vilket oftast är syftet med allianser mellan företag. För det andra måste kunskapsrelationer vara mer intima än produktrelationer och för det tredje är kunskapsrelationer komplexa nätverk. Kunskapsrelationer etableras som regel med universitet, konsultföretag, uppfinnare, licensförmedlare, utbildare, kunder, leverantörer och internt med personalgrupper. Då kunskap kan ha en avgörande betydelse för ett företags framtid har det intellektuella kapitalet börjat spela en allt större roll i företagen. (Gummesson, 2002)

3.2.2 Egenskaper i relationer

I Gummesson (2002) går att läsa att det i många olika studier av relationer, nätverk och interaktioner har framkommit åtskilliga generella relationsegenskaper vilka är följande:

- **Samarbete** är relationsmarknadsföringens viktigaste bidrag till det nya marknadsföringstänket. Samarbetet kan antingen vara enbart bundet till en viss affär eller vara i kontinuerligt till sin form. Graden av samarbete kan ställas mot graden av konkurrens där hög grad av samarbete och låg grad av konkurrens ger förutsättningar för ett långsiktigt och harmoniskt förhållande. Om däremot samarbetsdelen blir obetydlig och konkurrensen tar över leder detta ofta till att relationen antingen måste avvecklas eller medvetet förstärkas. För att relationen ska kunna bestå krävs välvilja från båda parter.
- **Engagemang** handlar om hur en relation måste behandlas. Om en relation är viktig för oss, t ex genom att vi är beroende av relationen, leder det till att vi måste engagera oss med ett större allvar och se till att denna fortsätter att fungera tillfredställande. Ibland är beroendet i relationerna mer omfattande än annars; en försenad leverans till ett bygge leder till stillastående i byggprocessen. I tjänstemarknadsföringen finns det tre olika nivåer

av beroende och engagemang. Nivå 1 innebär att företaget lockar till sig kunder främst genom priset, vilket är relativt lätt för konkurrenterna att ta efter. På nivå 2 har relationen fördjupats; här finns inte bara en finansiell relation i form av pris, utan också en kommunikation med kunden, kommunikationen kan antingen vara en öga-mot-öga relation eller i form av personligt adresserad direktreklam. På den 3:dje och sista nivån adderas en strukturell relation som t ex kan handla om att resurser i ett leveranssystem knyts samman.

- **Förtroende, risktagande och osäkerhet.** Förtroendets betydelse för affärlivet varierar. Det lilla företaget har sina regler och kontroll gällande förtroende, medan ett större företag kräver en annan form av förtroende som närmast byggs in i hela samhället.
- **Makt** är ett underskattat begrepp i marknadsföringslitteraturen. Ofta är makten i en relation asymmetrisk d.v.s. den ena parten har övertaget, relationen kan trots detta ändå vara harmonisk till sin form. Makten i en relation kan även växla från den ena till den andra parten i en relation, vilket bland annat kan vara en följd av att förhållandet mellan tillgång och efterfrågan förändras. Ett starkt varumärke är ett sätt som kan leda till makt.
- **Långsiktighet** leder till att relationen blir effektivare för alla inblandade parter genom att parterna då har en bättre möjlighet att lära sig hantera relationen och utnyttja den intensivare och effektivare.
- **Frekvens och intensitet.** Relationer skiljer sig åt beroende på vad det är för sorts relation. En relation till en dagligvarubutik kan vara långsiktig och frekvent men inte särskilt intensiv.
- **Adaptation** innebär att parterna i långsiktiga relationer ibland måste anpassa sig efter varandra. Anpassningen kan med åren bli långtgående och en brytning av relationen kan bli mycket kostsam för en eller för båda av parterna. Adaptation kan innebära stora investeringar för de inblandade parterna genom att de ibland är tvungna att anpassa sig efter varandras behov, det kan gälla tillverkning, finansiering, informationssystem och kunskaper. Om anpassningen inte går att nyttja till något annat än till en specifik relation blir anpassningen mer kostsam än om den skulle ha fler användningsområden.
- **Attraktion** mellan företag där en kombination av rationella ekonomiska motiv och psykologiska faktorer kan vara avgörande för framgång. Detta gäller också den image som ett

företag förmedlar till kunderna genom sitt varumärke. Inom underhållning, sport, turism och politik är detta särskilt framträdande.

- **Närhet och distans.** Närheten kan vara fysisk, mental och emotionell. Den fysiska närheten underlättar ofta för den mentala och emotionella kontakten. Det gäller för företag att finnas på plats i det land där de vill göra affärer. Trots närhet kan kulturella skillnader leda till distans även om företaget har placerat sig på en strategisk plats. Relationer kan också bli mycket personliga till sin form särskilt om parterna träffas ofta och eventuellt även umgås privat.
- **Formalisering och öppenhet.** Informella relationer är ett nödvändigt komplement till formella överenskommelser då dessa som regel ger ett snabbare informationsutbyte mellan parterna. Att anordna ett formellt möte är onödigt när ett informellt telefonsamtal kan räcka för att lösa ett problem.
- **Rutinisering.** Ett vanligt klagomål i ett äktenskap är bristen på romantik och förnyelse. Efter en tid av passion blir relationen präglad av vardagsrutiner. Även om det kan verka avslaget så kan rutinerade relationer vara en förutsättning för effektivitet, både i äktenskapliga och kommersiella sammanhang. Dock bör inte en relation bli alltför rutinmässigt behandlad eftersom medpartnern då kan uppleva den standardiserade behandlingen som otillfredsställande.
- **Innehållet** i en affärsrelation gäller i första hand ett ekonomiskt utbyte. Men innehållet kan även utgöras av överföring av kunskap och information, vilket ofta är ett skäl till att allianser bildas mellan företag eller att företag blir medlemmar i nätverk. Företag kan på så sätt bli större utan att växa.
- **Personliga och sociala egenskaper.** Hit hör ålder, kön, yrke, utbildning, personlighetstyp, geografisk och social rörlighet samt personliga drag såsom maktlystna och förmåga att skapa förtroende. Den sociala nätverksanalysen försöker att identifiera ett mönster av relationer såsom kluster och block, vilka får utgöra en form av beskrivning av hur de olika personrelationerna kan vara strukturerade.

Det ifrågasätts ofta vilken/vilka egenskaper som är viktigast i en relation. Den mest grundläggande egenskapen i alla relationer är samarbetsrelationen, därtill följer engagemang och

förtroende som nycklar till goda relationer. Egenskaperna blir emellertid mest påtagliga om de missbrukas eller inte efterlevs vilket kan leda till att en relation upphävs. (Gummesson, 2002)

3.3 Sponsring

Till de allt viktigare områdena inom den nya relationsmarknadsföringen hör PR, lobbying, sponsring och event marketing vilka alla bygger mer på nätverk av relationer och individuell interaktion än på massmarknadsföring. Enligt sponsorföreningen är sponsring associationsmarknadsföring d.v.s. en affärsmässig metod för kommunikation, marknadsföring och försäljning. (Persson, 2002) Sponsring kan med fördel användas som ett forum för möte med kunder där naturliga samtalsämnen kring den sponsrade aktiviteten kan underlätta relationsskapande. (Roos & Algotsson, 1996) Sponsring bygger på ett kommersiellt avtal mellan (normalt) två parter där ett företag betalar för kommersiella rättigheter att utnyttja en association med t.ex. ett evenemang, en person, en organisation, ett projekt etc. (Persson, 2002)

Tidigare hade sponsring och välgörenhet mer eller mindre samma innebörd. Skillnaden ligger i att sponsring alltid handlar om ett kommersiellt utbyte mellan de inblandade parterna och den som sponsrar förväntar sig att få någonting tillbaka medan det som betraktas som ren välgörenhet innebär att den ena parten ger något utan krav på motprestationer. (Jiffer & Roos, 1999) Rent praktiskt kan det dock vara svårt att dra denna gräns och vad som utåt sett är en gåva kan dölja en förväntning på någonting i gengäld samtidigt som att det bakom vissa sponsringssatsningar döljs ett välgörenhetssyfte. (Hagstedt, 1987)

3.3.1 Kategorier av sponsring

Det vanligaste sättet att kategorisera sponsring är att utgå från vilken typ av kategori som sponsras. De tre vanligaste kategorierna är idrotts- kultur- och socialsponsring. (Hagstedt, 1987) Dessa kategorier utesluter inte nödvändigtvis varandra, utan företag sponsrar ofta olika kategorier samtidigt i sina projekt. Även om viss sponsring kan kategoriseras som antingen sport- eller kultursponsring kan ett sponsringsprojekt samtidigt vara social sponsring

Enligt sponsorföreningen är sponsringen i Sverige ungefärligt fördelat enligt följande:

- Idrott: ca 60-65 %
- Kultur: ca 15-20 %
- Socialt/humanitärt: ca 8-10 %
- TV/radio: ca 3-4 %
- Festivaler: ca 2-3 %
- Miljö: ca 2-3 %
- Forskning/utbildning: ca 2-3 %
- Övrigt: ca 1-2 %

(Persson, 2002)

3.3.2 Motiv och mål med sponsring

Genom sponsring ges möjligheten att på samma gång stärka sitt varumärke och kommunicera ett visst budskap till utvalda målgrupper. (Roos & Algotsson, 1996) Om sponsringsprojektet eller eventet dessutom har en naturlig anknytning till företaget eller målgruppen förstärks dessa effekter ännu mer. (Clark, 1995) Sponsorn kan alltså exempelvis försöka köpa sig prestige genom att sammankopplas med en känd person som i sin tur förknippas med vissa för företaget önskvärda egenskaper. Sådan exponering kan skapa bilden av att företaget är starkare än sina konkurrenter samt att dess produkter håller hög kvalitet. (Jiffer och Roos, 1999) Om ett företag är med och sponsrar ett större evenemang med nyhetsvärde kan detta medföra ytterligare exponering i media, vilket innebär en stark bonuseffekt av sponsringen. Eftersom olika evenemang har olika sorters publik på samma sätt som att alla inte beundrar samma kända personer är det viktigt att välja den typ av evenemang där företaget tror att de kan komma i kontakt med just deras slutkunder. Sponsring medger ett möte med både kunder och affärspartners och därigenom kan företaget stärka sina relationer med dessa. (Roos och Algotsson, 1996)

Ett företag kan genom sponsring påverka sin image på ett positivt sätt. Om företaget t.ex. sponsrar en stor och viktig aktivitet i den egna kommunen kan de ge intryck av att vara en god samhällsmedborgare som ställer upp för den lokala omgivningen. Något som är viktigt för att skapa och bibehålla positiva relationer med invånare och beslutsfattare samt internt inom den egna organisationen. (Jiffer & Roos, 1999)

Sponsring kan även hjälpa till att höja företagets ”vi-anda”. Olika delar och avdelningar på företaget kan engageras i sponsringsaktiviteterna och därigenom kan en känsla av gemenskap skapas hos personalen. Företagen kan t.ex. arrangera en fest i anslutning till sponsring av ett idrottsevenemang för att visa sin personal uppskattning. (Jiffer & Roos, 1999)

För att så småningom kunna utvärdera och avgöra hur pass lyckosamt ett sponsringsprojekt har varit måste det finnas något att jämföra resultatet med och företaget bör därför redan i inledningsskedet fastställa målen med sitt sponsringsarbete. (Jiffer & Roos, 1999) I likhet med mål i allmänhet bör även dessa vara realistiska, relevanta, överensstämmande, kvantifierade samt mätbara för att kunna användas. (Clark, 1995)

3.3.3 Val av sponsringsobjekt

Ett företag bör fundera över ett flertal frågor då de ska välja lämpligt sponsringsobjekt. Först måste de reda ut vad de har för mål med sin marknadsföring och vad det är de vill uppnå med den specifika sponsringsatsningen. De måste även ta ställning till vilken marknad och vilken målgrupp de vill nå. Det är dessutom viktigt att överväga om huruvida företagets namn bör knytas till det sponsrade objektet. (Clark, 1995), som t.ex. IF Stockholm Open.

Företag kan få massor av förfrågningar om sponsring och de har oftast möjlighet att endast genomföra en liten del av dessa. Före det att företaget väljer ut ett lämpligt sponsringsobjekt är det viktigt att definiera vilka kriterier som ska vara uppfyllda för att en viss satsning över huvud taget ska genomföras. Många företag har en nedskreven policy för sin sponsring som kan hjälpa företaget att klargöra om objektet går i linje med företagets mål och motiv för marknadsföring och om det hamnar inom ramen för företagets intresseområde. Det är viktigt för företaget att kunna avvisa förfrågningar om sponsring utan att för den sakens skull åstadkomma ”badwill” för företaget. (Jiffer & Roos, 1999)

3.3.4 Uppföljning av sponsring

Tidigare förekom inställningen att det inte gick att mäta effekterna av sponsring, något som främst berodde på att det då saknades relevanta mätmetoder. Företag är nu för tiden vana att mäta effekter av traditionella reklamkampanjer och därför blir steget till att även mäta sponsring inte så stort. (Roos & Algotsson, 1996)

Då ett sponsringsavtal motsvarar ett vanligt affärsavtal som båda parter ska tjäna på är det av vikt att en uppföljning görs även i detta sammanhang. Det är väsentligt att dels följa upp vilken typ av effekter som uppnåtts och dels till vilken grad de har uppnåtts. De totala kostnaderna för ett visst sponsringsprojekt måste sättas i relation till de effekter som projektet medfört. (Jiffer & Roos, 1999) Då företag lägger ned enorma resurser på sponsring bör effekterna av dessa mätas främst med tanke på de effektivitetskrav som ett företag oftast står under. (Hagstedt, 1987) Om en sponsor låter bli att följa upp sina satsningar är det nästan omöjligt för denne att avgöra om sponsringen har lönat sig eller inte. Eftersom sponsringsatsningar

ofta är långsiktiga är det viktigt att följa förloppet över tid och eventuellt göra förändringar allt eftersom. Då en sponsringssatsning utvärderas jämförs effekterna av denna satsning med de mål som ställts upp i förväg. Detta för att kunna bedöma om sponsringen fått de effekter som sponsorn önskat. Saknas dessa mål är det dock mycket svårt att i efterhand beräkna hur lyckosam satsningen har varit. (Jiffer & Roos, 1999) För att ett företag lättare ska kunna utvärdera och se om marknadsföringsaktiviteterna de använt sig av lett fram till dess uppställda mål, kan det underlätta om de använder sig av en utvärderingsmodell. En vanlig sådan modell är DAGMAR, *defining advertising goals for measured advertising results*, vilken handlar om att fastställa annonseringens mål för att resultatet skall kunna bli mätbart. Därmed kan det uppnådda resultatet för annonseringen bedömas, genom att ta reda på hur väl har kommunikationen påverkat den valda målgruppens attityder. (Fill, 2002)

Det är viktigt för en sponsor att ta ställning till vilken typ av effekter som företaget vill ha ut av sin sponsringssatsning. De fem vanligaste typerna av effekter som kan särskiljas är exponering, uppmärksamhet, kunskap/kännedom, attityd/inställning och beteende. (Roos & Algotsson, 1996)

- **Exponeringseffekter** mäts i form av uppnått exponeringsutrymme och det handlar om att få så många exponeringstillfällen som möjligt för sitt varumärke.
- **Uppmärksamhetseffekter** Här mäter man hur många personer som sett eller hört vem som är sponsor av en viss aktivitet och denna mätning görs ofta vid flera tillfällen, t.ex. före och efter den sponsrade aktiviteten eller evenemanget.
- **Marknadens kunskap och kännedom** mäts för att få veta hur väl kunder och andra målgrupper känner till företaget och dess produkter. Det är även viktigt att mäta förändringar av kunskap och kännedom över tiden.
- **Attitydmätningar** syftar till att ta reda på hur (och om) målgruppens inställning till företaget har förändrats som resultat av den genomförda sponsringssatsningen. Dessa undersökningar visar om sponsringen medfört så kallade goodwill-effekter och är mycket viktiga eftersom ett av motiven till att sponsra är att bygga företagets image. Också dessa effekter är viktiga att studera över tiden.
- **Beteendeffekter** handlar om att sponsringen har inneburit konkreta förändringar i målgruppens beteende. Om de t.ex. har ändrat sina konsumtionsvaror genom att prova företagets produkt eller kanske visat större intresse i företaget och tagit kontakt med det. (Roos & Algotsson, 1996)

4 Empiri

Kapitlet inleds med en kort presentation av undersökningens utvalda fallkommun. Därefter presenteras intervjuresultaten gällande hur marknadsföringsarbetet fungerar i kommunen samt hur de använder sig av relationsmarknadsföring och sponsring.

4.1 Presentation av Huddinge kommun

Huddinge kommun är en av Sveriges mest expansiva kommuner. Nyproduktionen av bostäder är omfattande och befolkningen ökar för varje år. Huddinge är med sina 87 000 invånare störst i Stockholms län efter Stockholm stad. (Arena Huddinge AB:s hemsida, våren 2005)

I Huddinge ligger nordens största marknadsplats, Kungens kurva med IKEA som ett stort dragplåster. Turismintäkter för denna handelsplats överstiger två miljarder kronor om året och i området pågår nyetablering av företag ständigt. (Ericsson m fl, 2003) Andra handelsplatser är Huddinge centrum och Länna handelsplats samt ett flertal mindre köpcentrum. I hela kommunen finns ca 2000 verksamma företag. Några kilometer bort från Huddinge centrum ligger Flemingsberg och dess stora kunskapsområde med Södertörns högskola, Karolinska institutet, Tekniska högskolan, Novum, Karolinska Huddinge och Tandläkarhögskolan. (Arena Huddinge AB:s hemsida, våren 2005) I kommunen finns även mängd olika föreningar så som idrottsföreningar, konst och kulturföreningar, hembygdsföreningar, musik och dansföreningar, scoutkårer och invandrarföreningar. Alla dessa föreningar nyttjar kommunens resurser på något sätt, exempelvis genom att hyra kommunens lokaler. (Jansson, telefonintervju, 2 maj)

Den 1 Januari 2005 startades marknadsföringsbolaget Arena Huddinge AB vilket ägs av Huddinge kommun och näringslivet. Kommunen är den största enskilda ägaren i Arena Huddinge AB. Då bolaget bara har varit i gång några månader och än så länge inte har så stark ekonomi, har de inte någon egen personal anställd. De som arbetar aktivt med bolaget är kommunens näringslivschef Nils-Erik Selins som även är Arena Huddinge AB:s VD, näringslivssekretären Pia Forsberg samt Arena Huddinge AB:s ordförande Hans Rågemo. På sikt är det dock meningen att bolaget ska ha råd att ha en egen VD och någon konsult som jobbar åt bolaget. (Forsberg, intervju, 25 april 2005) Ett av målen med Arena Huddinge AB är att skapa ett kreativt och framgångsrikt nätverk som knyter samman kommun, näringsliv och organisationer. Arena Huddinge AB har hittills arbetat mycket med nätverksträffar och medlemsmöten. Något de även kommer att fortsätta med (Julin, 2005) då företagen har uttryckt ett behov av nätverk och möjligheten att mötas i olika forum så som utbildning, lokala mässor och föreläsningar. (Forsberg, mailkommunikation, 9 maj 2005) Arena Huddinge AB har ingen sammankoppling med Business Arena Stockholm.

Anledningen till att Huddinge kommun valde namnet Arena Huddinge AB är för att bolaget kommer att fungera som en sorts arena för relationer o.s.v. (Forsberg, mailkommunikation, 9 maj 2005)

Företagen i kommunen kan gå med i Arena Huddinge AB genom att antingen bli huvudägare eller delägare. På detta sätt möjliggörs en förstärkning av marknadsföringen av Huddinge kommun och bolaget ska arbeta för att förstärka den positiva bilden av kommunen samt främja tillväxt och öka kommunens attraktionskraft. Detta i sin tur leder till positiva marknadseffekter för företagen i Huddinge. (Arena Huddinge AB:s hemsida, våren 2005) Några av de företag som ingår i Arena Huddinge AB är bland annat fastighetsbolaget Huga fastigheter AB, Delicato, NCC, Småa, Öhrlings samt fyra storbanker så som Nordea, Handelsbanken, Föreningssparbanken och Danske bank. (Julin, 2005) I och med detta långsiktiga och målinriktade arbete med näringslivet har Huddinge kommun klättrat från plats 47 till plats 20 i ranking över gott företagsklimat bland svenska kommuner. Nils-Eric Selin, näringslivschef på Huddinge kommun, säger att detta samarbetsätt ligger rätt i tiden, men är än så länge mycket ovanligt. Det känns nytt att kunna stärka Huddinge på det här sättet. (Huddinge kommuns hemsida, Nyhetsarkivet, våren 2005)

Trots kraftig företagsetablering och ökad inflyttning i kommunen påverkas likväl Huddinge kommun av den låga tillväxten i landet. Skatteintäkterna viker samtidigt som kostnaderna för arbetslösheten fortsätter att öka. Detta innebär att kommunens budget präglas av stor återhållsamhet och nämnderna kommer på grund av detta behöva vidta åtgärder för att klara sina budgetar under 2005. Då ekonomisk tillväxt är grundläggande för en positiv ekonomisk utveckling ser kommunen det nödvändigt att stimulera utvecklingen av ett positivt näringslivsklimat. Denna stimulering ska bland annat ske genom att stödja nya entreprenörer, företagare och innovatörer. (Huddinge kommuns hemsida mål och budget, 2005)

Även om budgeten för år 2005 är stram och kommunen måste vara återhållsam anser kommunen att det är välbehövligt att satsa på föreningslivet, så att ungdomarna i kommunen ska få möjlighet till en meningsfull och aktiv fritid. Detta ska göras genom att samverka med idrottsrörelsen och kommunens övriga föreningsliv. (Huddinge kommuns hemsida mål och budget, 2005)

Huddinge kommun är medveten om att kravet på akademisk utbildning blir allt vanligare i samhället och därför arbetar de aktivt med att uppmuntra kommunens grundskole- och gymnasieelever att studera vidare. Detta görs t.ex. genom att öka samarbetet mellan kommunen och Södertörns högskola, KTH och/samt Karolinska institutet. (Huddinge kommuns hemsida mål och budget, 2005)

4.2 Resultat av intervju

I intervjun med näringslivssekreteraren Pia Forsberg på Huddinge kommun redogjordes för hur kommunen arbetar med att marknadsföra sig. Ett av skälen till att Huddinge kommun marknadsför sig är att kommunen har börjat se sig mer som ett företag. Tidigare ansågs allt vara självklart i kommunen när det gällde medborgare och kunder. Det var inte samma sorts tänk gällande konkurrens o.s.v. som det är idag. De två senaste åren har dock arbetet med att marknadsföra kommunen ökat i omfattning, bland annat på grund av att kommunen just känner av konkurrensen på ett mer påtagligt sätt än tidigare, framför allt då gällande arbetskraftsförsörjningen i kommunens verksamheter. Konkurrenterna är i första hand andra kommuner men även vissa privata företag.

Inom en åttaårsperiod kommer Huddinge kommun behöva mängder av personer till olika arbetsuppgifter och därför gäller det att marknadsföra kommunen både som arbetsgivare, studieort, besöksort samt som en attraktiv kommun att bo i. Respondenten Forsberg menar på att ”om man inte syns så finns man inte”. Marknadsföringen av kommunen handlar främst om att vara ute bland folk på olika evenemang och mässor samt att ge ut olika trycksaker. Någon tv-reklam finns det inte ekonomi för, berättar hon. Kommunen arbetar även med att stärka sitt varumärke. I detta arbete har bland annat en undersökning där 1000 Huddingebor och 20 beslutsfattare utanför i kommunen fick svara på frågor om Huddinge kommun. Denna undersökning ska ge en vägledning om hur kommunen bör arbeta med profilering. Forsberg berättar att det inte var så att kommunen hade dåligt rykte, som exempelvis Botkyrka med alla kamphundar och allt bråk. Kommunen var inte heller direkt företagsvänlig som exempelvis Solna och Sundbyberg. Huddinge vara bara för anonymt i jämförelse med andra kommuner och därför fanns en önskan om att öka kännedomen om kommunen och detta var några av skälen till att Huddinge kommun gick med och bildade marknadsföringsbolaget Arena Huddinge AB.

Forsberg berättar vidare att Huddinge kommun inte står inför samma problem som vissa andra kommuner, där marknadsföringen främst handlar om att få folk och företag att flytta dit. I Huddinge är det tvärtom vanligare att företag nästan dagligen står och knackar på dörren och vill komma hit, för oss är det inget problem med företagsetablering, säger Forsberg. Här är det mer en fråga om att välja vilka företag som ska få etablera sig i kommunen. Kommunen vill knyta till sig attraktiva företag och eftersom handel och då främst handelsplatsen i Kungens kurva anses vara väldigt viktigt område håller näringslivsavdelningen just nu på att ta fram en handelspolicy för kommunen. Forsberg berättar att IKEA har ca 4 miljoner besökare om året. De flesta av dessa är inte Huddingebor utan kommer utifrån d.v.s. från andra kommuner och orter i Sverige ”IKEA är Stockholms största attraktionsplats” brukar hon säga. Omsättningen inom handeln är stor och kommunen har börjat se över vad det är för handel som kommunen nu och i framtiden behöver. Tack vare att det är så många företag som önskar etablera sig i kommunen idag har de en möjlighet att göra medvetna val om vad det ska vara för företag som ska etablera sig där. Därmed har kommunen börjat diskutera att eventuellt begränsa livsmedelshandeln och istället satsa mer på andra branscher.

Kommunens olika förvaltningar och avdelningar arbetar utifrån olika utgångspunkter när det gäller marknadsföring. På näringslivsavdelningen där Forsberg arbetar handlar marknadsföringsarbetet främst om företagsetablering och att få fler att vilja bo i kommunen, medan personalavdelningens marknadsföring är koncentrerad på arbetskraftsförsörjning och de på barn och utbildningsförvaltningen arbetar med att synliggöra Huddinges skolor. De olika avdelningarna/förvaltningarna har dock inte fått någon utbildning eller föreläsning i marknadsföring. De som kommit längst med att marknadsföra sig är skolorna, vilket Forsberg tycker är bra eftersom det första folk vill veta om de är intresserade av att flytta till kommunen är var de bästa skolorna ligger.

Kommunen avsätter inte en viss procent av sin omsättning till marknadsföring som många privata företag gör, utan varje avdelning/förvaltning har sin egen budget och får hushålla med sina pengar på bästa möjliga sätt. Kommunstyrelsen har avsatt 500 000 kronor till marknadsföringsbolaget Arena Huddinge AB. Till denna summa borde även Forsbergs och näringslivschefen Nils-Erik Selins arbetsinsatser i Arena Huddinge AB räknas in, så totalt är det ca 800 000 kronor som kommunen lägger på Arena, berättar Forsberg. Vidare lägger kommunstyrelsen ett par hundra tusen kronor på att marknadsföra högskolans och kommunens samarbete. Näringslivsavdelningen har också sponsrat Södertörns högskolas Framtidsdag med 50 000 kronor.

Som ni märker, säger Forsberg, är det svårt att redogöra för hur mycket kommunen totalt spenderar på marknadsföring då det finns så många olika poster i kommunen, varje förvaltning/avdelning har sin egen ekonomi som de får bestämma över. Men i jämförelse med exempelvis butikskedjor är det inte mycket pengar kommunen spenderar på marknadsföring, säger hon. Forsberg berättar att både Huddinge kommun och Arena Huddinge AB bör vara med och synas på de tillställningar där det kommer mycket folk. Arena Huddinge AB var t.ex. med och sponsrade när Flottsbrobacken hade sin stora alpina tävling, Alpine Grand Slam - SM i parallellslalom den 17 mars i år, där de alpina världscupsåkarna var med. Förra året var Anja där och det kostade 25 000 kronor. Då var det näringslivsavdelningen som stod för sponsringen eftersom Arena Huddinge AB ännu inte fanns. I år när Huddinge har sina jazzdagar kommer Arena Huddinge AB att sponsra även den tillställningen. Arena Huddinge AB beräknar även sponsra olika idrottsklubbar med ca 80 000kr per år och kommunstyrelsen sponsrar kommer att sponsra dessa med ca 30 000 kronor per år.

Hur kommunen redovisar all marknadsföring vet inte Forsberg. Hon berättar att det inte finns någon redovisning för hela kommunen utan att varje förvaltning har sin egen budget. För att få tag på dessa måste man fråga de respektive enheterna. Själv redovisar hon Arena Huddinge AB:s marknadsföringsutgifter till bolagets styrelse. Bolaget i sin tur ska sedan redovisa vad de gjort med de 500 000 kronorna som kommunen betalat till Arena Huddinges AB. Denna redovisning tas sedan med i Mål och Budgets verksamhetsberättelse.

Beslutsprocesser, lagar och regler samt de ekonomiska faktorerna i kommunen påverkar dess marknadsföringshantering. De olika förvaltningarna är begränsade rent ekonomiskt till en viss basbeloppsgräns när de ska köpa in marknadsföringsaktiviteter. Om marknadsföringsaktiviteten överstiger detta basbelopp måste förvaltningen upphandla marknadsföringsaktiviteten via kommunens upphandlingsavdelning. Detta gör att de blir begränsade till vissa bestämda aktörer som kommunen har kontrakt med. Små kampanjer och marknadsföringsinsatser som hamnar under basbeloppsgränsen kan dock varje avdelning/förvaltning själva leja ut på någon egen vald marknadsföringsbyrå. Inom Arena Huddinge AB är det däremot friare eftersom det är ett eget fritt bolag, säger Forsberg.

Den låga tillväxten i landet och så även i Huddinge kommun har inte påverkat fördelningen av de ekonomiska medlen till marknadsföringen i kommunen negativt, berättar Forsberg. Hon skulle däremot önska att kommunen spenderade mer pengar på marknadsföring, eftersom de inom en åtta års period kommer att vara i stort behov av arbetskraft.

Forsberg tror att de genom att öka kännedomen om kommunen idag, kan trygga arbetskraftförsörjningen imorgon. Hon menare vidare att kommunen nu har en högre grad av medvetenhet gällande detta än för bara några år sedan och är glad över att kommunen inte har tagit pengar från näringslivsavdelningen och gett till barnomsorgen eller någon annan förvaltning, vilket mycket väl skulle kunna ske när kommunens ekonomi är ansträngd.

Trots att kommunens ekonomi är ansträngd har Forsberg inte hört någon negativ kritik från kommunmedborgarna om att kommunen använder sig av marknadsföring. Hon tror att det är viktigt att upplysa medborgarna om anledningen till att kommunen måste marknadsföra sig. Hon ger som exempel Zetas handelsträdgård: om fler kommer till kommunen för att handla på IKEA, leder det till att fler t ex fikar på Zetas handelsträdgård, som därmed måste anställa fler personer, vilket leder till ytterligare arbetstillfällen och mer skatteintäkter som i sin tur leder till minskade socialbidrag, bostadsbidrag och arbetslöshetsersättning. Något som är mer positivt för en kommun som strävar efter att förbättra sin ekonomi än att nå ökade intäkter, då de som regel äts upp av det utjämningsystem (Robin Hood-skatten) som kommuner är låsta till och som innebär att kommuner med god ekonomi är tvingade att dela med sig av sina intäkter till de kommuner som inte har lika god ekonomi.

Forsberg berättar att Huddinge kommun arbetar hårt för att skapa ett positivt näringslivsklimat. De vill bland annat få bort den gamla stämpeln om att personer på kommunen aldrig är anträffbara och gör detta genom att försöka vara mer lättillgängliga. Folk som vill ha tag i dem ska lätt kunna nå dem antingen via mail eller telefonkontakt. De tycker också att det är viktigt att tacka ja till möten med företag som vill komma och prata etablering i kommunen samt studenter som ringer och frågar efter information eller vill komma och göra en intervju. Två gånger om året anordnar näringslivsavdelningen även frukostmöten med alla de etablerade företagen i kommunen samt kommundirektören och de olika förvaltningsavdelningarna. Syftet med dessa möten är främst att informera företagen om vad som händer i kommunen som t ex nya bostadsbyggen, förändring av infrastrukturen samt ge företagen möjlighet till att ställa frågor till kommunledning och politiker. Det finns även ett stort värde i att de olika företagen får möjlighet till att träffa varandra.

För att förbättra utvecklingen av näringslivet samt stärka de befintliga utvecklingsområdena som finns i kommunen försöker kommunen bland annat tillvarata nyföretagandet genom att sponsra ett s.k. starthus i Novum. Detta fungerar som en sorts ”inkubator” där de som just gått ut högskolan och vill starta upp ett företag får möjlighet att börja sin verksamhet där.

Kommunen sponsrar också ett s.k. nyföretagarcentrum, där de som vill starta eget kan få hjälp med affärsplan o.s.v. För att ta värna utvecklingsområdena sponsrar kommunen Södertörns högskola då de har Framtidsdagen, högskolans stora arbetsmarknadsdag. Beslut om att medverka på Framtidsdagen tas på näringslivsavdelningen. Huddinge kommun får många förfrågningar om att sponsra och det har blivit än fler sedan Arena Huddinge AB startade nu i januari. Det är främst idrottsklubbar som kommer med förfrågningar om sponsring. Kommunen har inte en någon utarbetad policy för sponsring utan sponsringsobjekten väljs framför allt utifrån vad de får tillbaka samt om de anser att det är rätt forum för kommunen att vara med och synas i. De sponsrar vissa idrottsklubbar, sin egen teaterklubb och vissa aktiviteter vid högskolorna i kommunen.

Forsberg anser att det är viktigt att kommunen kräver något tillbaka och följer upp om de går in i ett sponsringsprojekt. ”Har kommunen blivit lovade exponering i form av broschyrställ o.s.v. så kollar vi så att vi får det också” säger Forsberg. Utvärderingen av Södertörns högskolas Framtidsdag görs genom att studera de enkäter som besökarna har fått fylla i gällande vad de anser om Huddinge kommun. De från kommunen som varit med och arbetat på Framtidsdagen får i sin tur redogöra för hur det fungerat rent praktiskt och hur många besökare de haft. Forsberg tycker att det är svårt att se de direkta effekterna av marknadsföringsinsatser som denna. Kommunen utvärderar även samarbetet med högskolan under de andra event som de är med och sponsrar, såsom studentbalen och E-day. Här handlar utvärderingen snarare om hur relationerna mellan kommunen och högskolan och studentkåren fungerar.

Forsberg berättar att ett av kommunens mål är att uppfattas som en kunskapsintensiv kommun och därför har kommunen ett stort intresse i att skapa goda relationer till studenter. Detta gäller dock enbart högskolorna i kommunen då de inte samarbetar med exempelvis Stockholms Universitet eller KTH i Kista. Det är önskvärt att få fler studenter intresserade av att jobba i offentlig sektor. Som det är idag står dessa tjänster långt ner på de nyexaminerades önskelista när det gäller arbetsplaster berättar Forsberg. En annan målgrupp som kommunen arbetar mot är de befintliga invånarna i syfte att de ska vara nöjda att bo i Huddinge genom att daghem, skolor och äldreomsorgen är bra och har god kvalitet.

Slutligen säger Forsberg att hon anser att sponsring är ett bra marknadsföringsverktyg för en kommun att använda sig av, då det leder till att fler ”kan få upp ögonen för kommunen” vilket är något kommunen eftersträvar.

Det är dock viktigt att kommunen är kritisk i sina bedömningar gällande vad som ska sponsras och att de hushåller väl med sina resurser då det trots allt är skattebetalarnas pengar och dessa bör användas till rätt saker säger Pia.

4.3 Kommunens varumärkesarbete

Gällande Huddinge kommuns varumärkesarbete har kommunfullmäktige tagit ett beslut om vad som kallas *Plattform för Huddinges profil*. (Berit Oscarsson mailkommunikation, 11 maj 2005) Detta handlar om att arbeta för att kommunen ska förknippas med vissa egenskaper såsom kunskap, forskning, utveckling, företagsamhet och natur. För att sammanfatta dessa egenskaper i en samlad profil har en minsta gemensam nämnare för dessa tagits fram ”Kunskap berikar Huddinge”. (Ekman & Oscarsson mailkommunikation, 11 maj)

Syftet med denna profil, är främst att visa hur Huddinge kan konkurrera om invånare, företag, kapital och besökande. Men det finns även ”mjukare” värden i detta arbete, bland annat i form av att skapa stolthet över den egna orten, vilket eventuellt kan stimulera kreativitet, nya initiativ och utvecklingsinsatser i kommunen. Om kommunen lyckas stärka sitt varumärke leder det troligtvis även till att dess konkurrenskraft stärks. (Ekman & Oscarsson, 2005) Det handlar inte bara om hur de ska kommunicera externt utan även om att skapa en tydlig profil, ett starkt varumärke. (Berit Oscarsson mailkommunikation, 11 maj 2005)

Informationsavdelningen arbetar ständigt med att kommunicera för att stärka varumärket. Det gör de till exempel via kommunens hushållstidning Vårt Huddinge, annonsering, presentationer och studiebesök, introduktion av nyanställda och sin personaltidning. (Berit Oscarsson mailkommunikation, 11 maj 2005)

För att lyckas profilera kommunen krävs att både de inom och utanför den kommunala organisationen arbetar konsekvent och uthålligt med utveckling och kommunikation. Det är inte förrän ett stort antal människor och organisationer i Huddinge till fullo förstår meningen med profilering av Huddinge som arbetet helt kan få den effekt det avser och detta fordrar dialog. För att förankra detta arbete strävar kommunen efter att involvera dess förvaltningar, större företag och arbetsplatser, företagssammanslutningar, föreningar/idrottsliv, fastighetsbranschen, teknikparker samt högskola. (Ekman & Oscarsson, 2005)

Då ett arbete av det här slaget sker offentligt har allmänheten och media både intresse och insyn däri. För att förankra bilden av Huddinge som en kunskapskommun är det viktigt att handla, eftersom hur Huddinge uppfattas mer beror på vad som görs än vad som sägs. (Ekman & Oscarsson, 2005)

4.4 Kommunens årsredovisning

I Huddinge kommuns årsredovisning finns ingen specifik post för marknadsföring utan marknadsföringsaktiviteter tas upp och kodas på andra sätt. En anledning till det kan vara att kommunen själv inte har något behov i att ta upp sådana kostnader specifikt och att det ej heller finns några externa krav gällande detta. Det är därför svårt att få fram hur mycket hela kommunen avsätter till just marknadsföring. För att få reda på hur mycket ekonomiska resurser som används till att marknadsföra kommunen, måste varje enskild förvaltning höras gällande detta. (Bo Garnej mailkommunikation, 9 maj 2005)

4.5 Marknadsföringsarbete inom respektive förvaltning

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen har inte någon post avsatt för marknadsföring i sin budget, däremot sponsrar de indirekt exempelvis orienteringstävlingar och liknande arrangemang genom att inte ta ut någon markhyra. (Arne Douhan mailkommunikation, 27 april 2005)

I äldreomsorgsförvaltningen finns en person anställd på heltid som arbetar med marknadsföringsfrågor. När det behövs medel för detta, tas dessa av den ordinarie budgeten. Förvaltningen erbjuder dagcentra för äldre, där de äldre kostnadsfritt kan delta i aktiviteter. Vidare stödjer de även anhörigföreningar och frivilligverksamhet, men detta betraktas som ordinarie verksamhet. (Britt-Marie Karlén mailkommunikation, 27 april 2005)

Socialförvaltningen har ingen speciell post för marknadsföring, och de arbetar inte strukturerat med sponsring. Deras sätt att marknadsföra sig på är genom att försöka synas i olika sammanhang som kan vara positivt för förvaltningen t.ex. medverkar de i Huddinge dagarna. De hyr också tillsammans med andra kommuner Gröna Lund en halv dag per år för att bjuda sina familjehem på en trevlig upplevelse och som tack för deras arbete och engagemang. Detta kostar 50 000 kronor och i samband med den halvdagen försöker de också nå nya familjer som vill öppna sitt hem för barn som behöver en stödfamilj. De arbetar även med informationsspridning gällande drog förebyggande arbete, genom att bland annat skicka ut informationsmaterial till tonårsföräldrar. (Vesna Jovic mailkommunikation, 27 april 2005)

Barn- och utbildningsförvaltningen avsätter 900 tkr för marknadsföring av gymnasieskolorna i Huddinge. De har en person anställd som arbetar med detta. Hon arbetar bland annat med trycksaker, information och reklam. De arbetar dock inte med sponsring av aktiviteter eller evenemang. (Leif Käld mailkommunikation, 27 april 2005) Kultur- och fritidsförvaltningen arbetar inte heller de med sponsring. De har ej heller någon post avsatt för marknadsföring av förvaltningen. (anonym respondent mailkommunikation, 27 april 2005)

5 Diskussionsanalys

Det finns ett gammalt myntat uttryck som lyder "ingenting går upp mot en välprövad teori". En välprövad teori hjälper till att förklara det som är problematiskt. I detta kapitel knyter vi samman empirin med de utvalda teorierna som presenterades i tidigare teorikapitel. Detta för att just kunna få fram vissa eventuella förklaringar till vad som kan vara orsak till varför eller varför inte vår fallkommun använder sig av relationsmarknadsföring och sponsring. I anslutning till detta för vi även vår egen diskussion kring ämnet. Analysen följer teorikapitlets ordningsföljd.

5.1 Marknadsföring

Att marknadsföring har fått en ökad betydelse även för kommuner går bland annat att utläsa av att allt fler skolor nu marknadsför sig och så är även fallet i Huddinge kommun. Där är skolorna bra på att marknadsföra sig, vilket näringslivssekreteraren på Huddinge kommun anser som positivt. Att hon tycker det, beror bland annat på att hon vet att personer som har för avsikt att flytta in i kommunen vill veta var de bästa skolorna ligger. Skol- och utbildningsförvaltningen är den förvaltning näst efter näringslivsavdelningen som arbetar mest aktivt med marknadsföring i kommunen.

Skälet till att Huddinge kommunen har börjat marknadsföra sig är främst att de alltmer ser sig som ett företag samt att de idag känner av en mer påtaglig konkurrens mot tidigare. Det är framför allt skolorna som känner av detta, men även arbetskraftsförsörjningen till kommunens verksamheter påverkas av den ökade konkurrensen. Konkurrenterna är främst andra kommuner men också vissa privata företag. Om det är bra eller dåligt att kommuner måste använda en del av sin ekonomi till att marknadsföra sig går att diskutera. Dock är nog verkligheten sådan att de idag är tvungna till detta för att synas. Något som även näringslivsavdelningschefen anser "syns man inte så finns man inte". Att skolorna marknadsför sig ger en dubbel vinst för kommunen enligt oss. Dels får skolorna en bättre ekonomi om de lyckas locka till sig fler elever och dels kan kommunen i sig få fler kommuninvånare och därmed öka sina skatteintäkter. Därför anser vi att kommunen bör fortsätta att marknadsföra skolorna. Det är dock inte enbart marknadsföring som är av betydande vikt, det är lika viktigt att skolorna underhålls så att de kan stå upp för det som lovas och gärna lite till så att det skapas positiva rykten om Huddinges skolor. Då ett dåligt rykte om dessa kan leda till ekonomiska följder både gällande förlorad skolpeng samt att kommunens rykte i sig även kan påverkas av att dess skolor är dåliga. Vilket vore synd enligt oss då ett dåligt rykte är både svårt och kostsamt att bygga upp igen.

I arbetet med marknadsföring är kommunikationen ut mot den valda målgruppen av stor betydelse. För att kommunikationen ska bli så effektiv som möjligt krävs att syftet med kommunikationen klargörs innan marknadsföringen påbörjas. Är syftet att väcka uppmärksamhet och nå ökad kännedom om företaget krävs en sorts strategi till skillnad mot om syftet är att nå en attitydförändring gentemot företaget. I Huddinge kommun är marknadsföringens syfte främst att öka kännedomen om kommunen. Bakgrunden till detta är det resultat som erhållits av den undersökning som gjorts gällande Huddingebornas uppfattning om sin kommun, vilken pekade mot att kommunen var ganska anonym till skillnad mot andra kommuner. Resultatet av undersökningen har lett till att kommunen idag strävar efter att synas mer. Detta görs bland annat genom ett eget varumärkesarbete samt att kommunen deltar på olika tillställningar. Med det faktum att kommunen utgår ifrån en undersökning som pekat åt en viss riktning och därefter utformat sina strategier så anser vi att effektiva resultat borde kunna uppnås. Vi undrar dock i vilken utsträckning kommunens varumärkesarbete sedan verkligen implementeras i hela verksamheten och inte stannar vid att enbart vara ytterligare ett dokument till samlingarna.

Advertising, sales promotion, public relations, direct marketing eller personal selling är marknadsverktyg som ett företag kan välja mellan när de ska kommunicera externt. Vilket eller vilka verktyg ett företag väljer att använda sig av beror på företagets syfte med sin marknadsföring samt vilken grad av kontroll företaget vill ha på det utsända meddelandet, vilken trovärdighet företaget eftersträvar, hur spridningen av meddelandet ska göras rent geografiskt och slutligen vad företaget har för ekonomiska resurser att avsätta för marknadsföringen. Huddinge kommun har främst valt att använda public relations, vilket handlar om sponsring och events. Att de valt just detta verktyg finns det nog flera orsaker till, men främst är det ekonomin som styr valet. Kommunen har inte råd med TV-reklam som även näringslivschefen säger i vår intervju med henne. Dock är det nog inte enbart ekonomin som påverkar detta val, utan antagligen även verktygets trovärdighet samt vad de vill uppnå med sin marknadsföring. Vi anser att en kommunledning skulle upplevas som mindre trovärdig och mindre kompetent för att hantera skattebetalarnas pengar om de skulle satsa på t.ex. TV-reklam. Public relations handlar om att bygga upp goda relationer, vilket är något som Huddinge kommun arbetar väldigt aktivt med, genom att de både arbetar gentemot näringslivet och kommunens högskolors studenter samt försöker verka för att få bort det dåliga ryktet gällande att kommunpersoner aldrig är anträffbara.

Detta arbete görs främst genom att de dels försöker besvara mail fort och dels försöker ta sig tid med olika slags möten och intervjuer som företag eller studenter önskar, trots att det egentligen inte finns tid för det just då. Här kan vi bara intyga att de kommunpersoner som vi varit i kontakt med i samband med denna undersökning har både varit lätta att få tag i och väldigt välvilliga till att hjälpa oss att få våra frågor besvarade.

Oavsett vilket verktyg som används är det betydelsefullt i den nya marknadsföringen att inte bara vissa avdelningar utan hela företaget marknadsorienteras och blir insatt i företagets affärsidé, strategier och mål, eftersom kundrelationerna påverkas oavsett arbetsuppgifter och specialiteter. Med den anledningen bör ett företag arbeta utifrån ”integrated marketing communications” som innefattar både de externa och de interna relationerna. Därför har båda dessa kommit att bli lika betydelsefulla för företagets image och identitet. Gällande hur Huddinge kommuns hela organisation är marknadsorienterat kan vi inte dra några absoluta slutsatser om eftersom denna studie inte har haft sitt fokus på att undersöka detta. Det har dock framkommit i en av våra intervjuer att de olika kommunavdelningarna/förvaltningarna inte för någon kommunikation sinsemellan gällande vad de arbetar med för marknadsstrategier och vad som är målet med dessa. Detta tycker vi är lite synd, då vi tror att det är av oerhörd vikt att alla enheter i en organisation bör ha klart för sig vad organisationen har för strategier för att uppnå dess uppsatta marknadsföringsmål och vad dessa marknadsföringsmål består i. Att informera kommunenheterna om vilka marknadsföringsmål som är uppsatta skulle kunna vara något för Arena Huddinge AB:s framtida personal att arbeta med bland annat. Då vi tror att detta kan leda till att en ökad vi känsla bland kommunens anställda genom att alla då blir mer delaktiga och insatta i kommunens strategier.

5.2 Redovisning av marknadsföringsaktiviteter

Enligt Gummesson (2002) tillhör Public relations verktygen sponsring och event några av de viktigaste verktygen inom den nya relationsmarknadsföringen. I mediastatistiken har det presenterats en ökning av både sponsring och events. Att få reda på hur mycket ekonomiska medel vår fallkommun använder till marknadsföringsaktiviteter har inte varit lätt, då de inte har någon särskild post för marknadsföring i sin redovisning. Enligt dem själva beror det på att kommunen inte anser sig ha något behov av en särskild marknadsföringspost samt att det inte finns några externa kravställare angående detta. För att få någorlunda grepp om hur mycket ekonomiska medel Huddinge kommun avsätter till marknadsföring har vi därför varit tvungna att fråga respektive förvaltning om hur stor del av sin budget de använder till marknadsföringsaktiviteter.

Den totala summan som Huddinge kommun investerar i marknadsföringsaktiviteter utifrån den information vi fått gällande detta är ca 2 000 000 kronor på ett år. Då denna summa blev så pass stor kan vi tycka att kommunen bör ha en särskild marknadsföringspost i sin redovisning. Detta anser vi att kommunen i framtiden måste ta tag i och ändra på, så att det synliggörs hur mycket kommunen verkligen investerar i marknadsföringsaktiviteter. Det sätt som kommunen idag hanterar detta på anser vi ger ett mycket oseriöst intryck. Det är trots allt skattebetalarnas pengar som används och de ska om de är intresserade ha möjlighet att på ett lätt sätt gå in och se hur mycket kommunen investerar i marknadsföringsaktiviteter, tycker vi. Att en kommun inte har någon separat marknadsföringspost i sin redovisning tyder på enligt oss att marknadsföring är ett relativt nytt fenomen för kommunen. De är inte vana vid att arbeta med marknadsföring utan placerar marknadsföringsutgifter under andra poster i sin redovisning.

Marknadsföring handlar främst om den kommersiella delen av vår ekonomi d.v.s. företag som drivs marknadsmässigt och där vinst är en förutsättning för överlevnad. I kommuner fungerar det dock lite annorlunda har vi blivit varse, de överlever trots att de går back. Detta möjliggörs genom att regeringen bestämt att kommuner ska ha en så kallad Robin Hood skatt d.v.s. rika kommuner ska ge av sitt överskott åt de fattiga kommunerna. Detta har resulterat i att kommuner idag främst strävar efter att få ner sina utgifter istället för att nå hög vinst. Därför har marknadsföringens syfte i Huddinge kommun främst kommit att handla om att skapa fler arbetstillfällen. För att lyckas med detta arbetar de för att upprätta och underhålla goda kontakter med näringslivet, så att företagen ska tycka att det fungerar bra att vara etablerade i Huddinge. Robin Hoodlagen kan vi se som både bra och dålig: bra för de kommuner som inte har så god ekonomi och därigenom får hjälp och dålig för de som har goda möjligheter att få in pengar och även gå med vinst och då investera dessa pengar i den egna kommunen. Därmed anser vi att kommuner står under ett mer komplext regelsystem att anpassa sig till jämfört mot den privata sektorns företag och med tanke på detta tycker vi att vår fallkommuns val av marknadsföringsstrategier är bra anpassat till kommunens situation och för att trygga dess framtida ekonomiska välmående.

5.3 Relationsmarknadsföring

I den nya relationsmarknadsföringen bör leverantörer, kunder och andra parter ses som medparter snarare än motparter. Att även Huddinge kommun anser det vara av betydelse för dem kan vi främst se genom att de tillsammans med näringslivet har startat Arena Huddinge AB. Det är svårt att bedöma om det här samarbetet är bra eller dåligt eftersom bolaget endast funnits i ca fem månader.

Vi tror dock att Arena Huddinge AB kan komma vara till stor fördel för både kommun och näringslivet, när det gäller att öka kännedomen om kommunen. Dock är den direkta vinsten av ekonomisk karaktär anser vi, då det blir billigare att vara fler att dela på marknadsföringskostnaderna. Det finns dock även en annan vinst för kommunen i sig och det är att denna i framtiden kanske kan använda sig av bolaget som en marknadsföringsbyrå och på så sätt komma runt vissa krångliga byråkratjuridiska regler såsom den att enheterna måste gå via en upphandlingsavdelning om priset för marknadsaktiviteten överstiger ett visst belopp. I framtiden kanske varje avdelning/förvaltning kan kontakta bolaget och säga vad de vill ha utfört så ordnar Arena Huddinge AB detta.

5.3.1 Relationsegenskaper

I olika studier av relationer, nätverk och interaktioner har åtskilliga generella egenskaper framkommit påverka relationer både när det gäller möjlighet till ett samarbete men också gällande hur relationerna kommer att upplevas för de inblandade parterna. Dessa egenskaper handlar om; samarbete, makt, engagemang, förtroende, risktagande och osäkerhet, långsiktighet, frekvens och intensitet, adaptation, närhet och distans samt rutinisering. När det gäller Huddinge kommun är det vissa av dessa egenskaper som är mer tydliga än andra. En egenskap som är synlig i Huddinge kommun är samarbetsegenskapen i och med bildandet av marknadsföringsbolaget. Detta samarbete har enligt oss på sätt och vis lett till att olika branschgränser har lösts upp i Huddinge kommun, genom att de etablerade företagen med olika branschriktningar tillsammans med kommunen har skapat en form av allians vilket i sin tur är ett resultat av att företagen har börjat gå från att vara självförsörjande fästningar till att ingå i ett relationsnätverk.

Maktegenskapen handlar bland annat om att makten i en relation kan växla från den ena parten till den andra, som följd av en förändring i förhållandet mellan tillgång och efterfrågan. När det gäller företagsetablering i Huddinge kan vi se att kommunen har stor makt gentemot de företag som vill etablera sig i Huddinge. Genom att kommunen har börjat diskutera utformningen av en handelspolicy, vilken ska tydliggöra vad det är för företag som de vill ska etablera sig i kommunen, kan vi se att Huddinge utnyttjar denna maktrelation till fördel för sitt eget imagebyggande. Att Huddinge kommun har denna valmöjlighet tror vi kan leda till ytterligare konkurrenskraft gentemot andra kommuner, genom att de kan välja företag med god ekonomi och bra image och på så sätt få Huddinge att förknippas med dessa och förhoppningsvis påverka och stärka kommunens image.

Vi kan dock fråga oss i hur stor utsträckning de verkligen kan påverka detta, men svaret på den frågan ryms inte inom ramen för denna diskussion.

Så kommer vi in på attraktionsegenskapen som bland annat berör hur ett företags image påverkas av en kombination av rationella ekonomiska motiv och psykologiska faktorer och hur detta kan vara avgörande för framgång. Genom att Huddinge i viss mån kan välja vilka företag som ska etablera sig i kommunen kan de utnyttja både ekonomiska motiv genom att säga ja till ekonomiskt starka företag. Kommunen kan även utnyttja psykologiska faktorer genom att underlätta för andra typer av organisationer som de anser vara bra att förknippas med som t.ex. högskolorna. Att dessa faktorer redan utnyttjas vid marknadsföringen av Huddinge kan man se på Arena Huddinge AB:s hemsida där de tydligt och klart berättar att IKEA ligger i kommunen, samt att det även redogörs för vilka högskolor som finns där.

Hur viktig en relation är påverkar hur en relationspart bör behandlas. Finns det ett beroende av relationen leder det till att vi måste engagera oss med större allvar så att relationen fortsätter att fungera tillfredsställande. Vi kan se att Huddinge kommun med stor omsorg försöker underhålla och sköta sina relationer med både näringslivet och högskolorna. Främst genom att, som vi tidigare nämnt, arbeta på att vara tillgängliga. Det vi däremot kan fråga oss är vad företag får ut av att ha goda relationer med kommunen, men det ligger under en helt annan undersökning.

Förtroendets betydelse för relationerna i affärslivet varierar till sin grad. Det lilla företaget har sina regler och kontroll gällande förtroende, medan det större företaget kräver en annan form av förtroende som närmast byggs in i hela samhället. Att en kommun i det här sammanhanget går att förlikna med ett stort företag är säkert för alla självklart. Detta dels på grund av att de har ett stort geografiskt område de ska täcka med dess tjänster och service och dels för att dessa tjänster är så olika till sin form. Det är allt ifrån underhåll och service av infrastrukturen till vård av individer. Därför anser vi att en kommun är väldigt komplex och stor till sin form till skillnad mot ett litet företag. Däremot kan vi tycka att varje avdelning/förvaltning i sig går att likna med ett mindre företag i det stora. På grund av att en kommun besitter det samhällsansvar den gör, anser vi att det är av stor vikt att kommuninvånarna har ett stort förtroende för kommunledning så att de känner sig säkra på att dessa hanterar deras skattepengar på ett bra sätt. Kommunens ökade arbete med public relations tror vi kan hjälpa till att stärka trovärdigheten eftersom public relations i sig är den marknadskommunikationsform som genererar mest trovärdighet.

Långsiktighetsegenskapen handlar om att en relation blir effektivare för alla inblandade parter genom att vara mer långsiktig. Detta eftersom att parterna då har möjlighet till att hantera och utnyttja relationen mer intensivt. När det handlar om Huddinge kommun och dess relationer med näringslivet och högskolorna är dessa långsiktiga till sin form. Kommunens syfte med detta handlar, vad vi kan se, handlar främst om att öka kännedomen om kommunen och i ett nästa steg trygga den framtida arbetskraftsförsörjningen. Att kommunen har lång framförhållning och dessutom har anammat det nya relationsmarknadsföringstänket i sin planering, ser vi som positivt för kommunen. I framtiden borde kommunen kanske även fundera på att utöka sin relation till högskolorna genom att erbjuda studenterna praktikplatser. Detta främst eftersom det är så många studenter idag som anser att kommunala tjänster inte är attraktiva. Denna inställning skulle kanske kunna ändras om fler får prova på att jobba inom kommunal sektor.

Relationer påverkas som regel också av parternas närhet till varandra. Därav går det att tala om relationers närhetsegenskap. Denna egenskap berör fysisk, mental och emotionell närhet mellan de parter som ingår i relationen. Den fysiska närheten underlättar ofta för den mentala och den emotionella kontakten. Att Huddinge kommun har närhet till exempelvis Södertörns högskola kan vara en förklaring till varför de sponsrar aktiviteter där, men inte olika tillställningar på t.ex. Stockholms universitet. Då det kan finnas studenter även utanför kommungränserna som kan tänka sig att arbeta och även flytta till Huddinge, tycker vi att det är synd att de väljer att inte vara med på events i andra kommuner, eftersom det skulle kunna vara bra för dem. Vi anser att kommunen bör fundera kring detta framför allt med tanke på att det, som vi redan nämnt, är så få studenter som är intresserade av att arbeta inom kommunal verksamheter. Då är det enligt oss extra viktigt att vara synlig på flera ställen eftersom detta kan leda till större chans att få ”napp”. Dock kan det även i detta sammanhang vara en fråga om ekonomi.

Innehållet i en affärsrelation går även det under begreppet relationsegenskap. I första hand handlar denna egenskap om ett ekonomiskt utbyte i affärsrelationen, men den kan även utgöras av överföring av kunskap och information. Detta är ett vanligt skäl till att allianser bildas mellan företag eller att företag blir medlemmar av nätverk, då de därigenom kan bli större utan att växa. Beträffande Huddinge kommun kan kommunen växa genom Arena Huddinge AB samt genom kommunens nära samarbete med högskolorna där de får en möjlighet att komma åt den kunskap som finns i högskolorna.

Att Huddinge kommun har detta nära samarbete med högskolorna ser vi är en stor fördel för kommunen som på så sätt kan ligga lite före sina konkurrenter gällande t.ex. det senaste inom marknadsföring, ledarskap och styrning. Vilket kan särskilja kommuner som har lärosäten etablerade hos sig från de kommuner som inte har det.

Alla de egenskaper som vi nämnt ovan blir emellertid mest påtagliga om de missbrukas eller inte efterlevs vilket då kan leda till att en relation upphävs. Detta anser vi Huddinge kommun verkar vara medvetna om och lever som de lär, bland annat genom att de försöker få bort det dåliga ryktet om sig att personer på kommunen är omöjliga att få tag.

5.4 Sponsring

Tidigare hade sponsring och välgörenhet mer eller mindre samma innebörd. Skillnaden är den att sponsring alltid handlar om ett kommersiellt utbyte mellan de inblandade parterna. Rent praktiskt kan det dock vara svårt att dra denna gräns och vad som utåt sett är en gåva kan dölja en förväntning på någonting i gengäld. Att denna problematik även finns i Huddinge kan vi märka genom att vissa avdelningar/förvaltningar vid en första fråga inte verkar göra någon skillnad mellan vad som är sponsring och vad som är den ordinarie verksamheten. Dock ser vi att näringslivsavdelningen har vetskap om detta och de är måna om att få en motprestation om de sponsrar något som t.ex. att kommunens logga finns med vid ett idrottsevenemang. Detta anser vi dels tyder på att kommunens olika avdelningar/förvaltningar har olika kunskapsnivåer gällande sponsring och dels att marknadsföringsarbete i kommunen generellt inte är förankrat fullt ut i organisationen. Det är bara de personer som på ett direkt sätt arbetar med dessa frågor som har detta tänk, som till exempel näringslivsavdelningen.

Att sponsra en stor och viktig aktivitet i den egna kommunen kan ge intrycket av att organisationen ställer upp för den lokala omgivningen, detta kan på så sätt skapa en bild av att organisationen är en god samhällsmedborgare vilket i sin tur kan vara betydelsefullt för att skapa positiva relationer med invånare, beslutsfattare samt med den egna personalen. Miljö- och samhällsförvaltningen bedriver inte någon sponsringsverksamhet i den mening att de bidrar med ekonomiska medel till någon förening o.s.v. Däremot sponsrar de t.ex. orienteringstävlingar genom att låta bli att ta ut markhyra när en tävling hålls. Att bedriva sponsring på detta sätt är något som kan hjälpa kommunen att framstå som en ”god samhällsmedborgare” och på så sätt öka kommunens ”goodwill”. Det kan även vara ett sätt att marknadsföra sig på utan att det medför några direkta utgifter, vilket vi anser som ett mycket bra sätt då kommunens ekonomi är stram.

Sponsring går att delas in i tre huvudgrupper vid kategorisering av sponsring och dessa är idrotts- kultur- och socialsponsring. Den vanligaste kategorin är idrottssponsring, följt av kultursponsring. Sponsring av festivaler samt forskning och utbildning är relativt små i jämförelse med tidigare nämnda. Även i Huddinge kommun är det idrottsföreningar som står för den största delen av sponsringen. Dock är de även mycket aktiva då det gäller att sponsra både festivaler samt forskning och utbildning, vilket skiljer sig mot den statistik som finns gällande detta. Anledningen till att Huddinge främst sponsrar idrottsföreningar torde vara att det är dessa som i störst utsträckning kommer med förfrågningar därom.

Det är också de som utgör den största föreningskategorin i kommunen. Att vara med och synas på festivaler och i samband med events inom forskning och utbildning anser vi är mycket positivt för kommunen. Då detta som vi även tidigare nämnt stimulerar nätverksbyggandet och är ett bra sätt att underhålla relationer, vilka kan leda till framtida fördelar för kommunen i form av exempelvis nya forskningsrön och arbetskraft till kommunen.

5.4.1 Motiv och mål med sponsring

Att välja sponsring som verktyg kan ha flera syften men i grunden handlar det i likhet med annan marknadsföring om att öka företagets försäljning. Då kommuner inte har något vinstsyfte blir det i detta sammanhang andra effekter som är mer betydelsefulla. Vi anser att exemplet Zetas handelsträdgård på ett bra sätt tydliggör detta och vi tycker att det är ett viktigt budskap att föra ut till både intressenter och kommunmedborgare, då det handlar om att se till det stora hela. Det vill säga att en satsning kan ha långsiktiga syften som kanske inte är uppenbara vid en första anblick. Om detta tydliggörs tillräckligt mycket vet vi däremot inte, men kommunen bör arbeta för att information likt denna når ut till kommunmedborgarna, så att de kan få ett ökat förtroende och positivitet till sin kommunledning. Vilket i sin tur kan leda till att kommunen får en bättre image genom att medborgarna talar gott om sin kommun. Det är även av vikt att sådan kunskap finns i hela den kommunala organisationen.

Sponsring kan även ge ett företag möjlighet att nå ut med ett specifikt budskap till en utvald målgrupp samt erbjuda företaget en möjlighet att genom representation komma närmare sina kunder och partners och på så sätt skapa relationer till företaget. Att så även är fallet i Huddinge syns tydligt genom att näringslivsavdelningen sponsrar Framtidsdagen på Södertörns högskola i syfte att knyta relationer till framtida arbetstagare.

I och med att ett företag sponsrar ett visst event kan dess prestige och image höjas genom att bli förknippat med t.ex. en känd idrottare eller artist. I Huddinge kommun sponsrar man till exempel Alpine Grand Slam där de alpina världscupsåkarna brukar delta. Att sponsra ett evenemang som detta kan dels leda till att kommunens prestige och image höjs samt medföra ytterligare exponeringseffekter genom att media skriver eller talar om sponsorn i något forum, vilket i sin tur leder till att allmänhetens kännedom om kommunen ökar. Denna form av gratisreklam ser vi som mycket positivt sätt för en kommun att synas på, då detta både är gratis bonuseffekter och kan stärka kommunens varumärke.

Om sponsringsprojekt har en naturlig anknytning till företaget eller målgruppen kan bilden förstärkas än mer. Huddinge kommun sponsrar Huddingedagarna och liknade aktiviteter, vilket vi kan se som relevanta forum för kommunen att synas i då det finns en naturlig, geografisk koppling mellan kommunen och dess sponsringsobjekt. Dock går att diskutera om detta handlar om renodlad sponsring, då vi kan tycka att det är kommunens skyldighet att vara ute och informera sina medborgare om vad som händer i kommunen.

Sponsring kan även påverka att vi-andan i en organisation höjs, genom att organisationen deltar i aktiviteter som stärker de interna relationerna, vilket i sin tur kan leda till en samlad bild av organisationen externt. I Huddinges arbete med att bygga upp sitt varumärke talas det om vikten av att förankra detta arbete i alla avdelningar/förvaltningar. Detta anser vi är positivt, men kräver mycket kommunikation och dialog genom hela kommunens verksamheter för att det ska ge resultat. Ett tillfälle till detta skulle enligt oss kunna vara att en person från varje avdelning/förvaltning är med på exempelvis Södertörns högskolas Framtidsdag, vilket enligt oss skulle leda till att varje avdelning/förvaltning då har möjlighet till att skapa sina egna studentkontakter.

5.4.2 Val av sponsringsobjekt

På många företag finns en nedskreven policy angående sponsring. Innan ett lämpligt sponsringsobjekt väljs bör målen med denna kommunikation ha klargjorts, vilket syftet är med sponsringsatsningen samt vilken marknad och vilken målgrupp det är man vill nå. I Huddinge kommun finns inte någon direkt sponsringspolicy. Här väljs sponsringsprojekten utifrån de som kontaktat kommunen. Vi kan se en tydlig relevans i sponsringsobjekt som Södertörns högskolas Framtidsdagen och E-day, däremot är det inte lika uppenbart vad syftet är att sponsra Södertörns högskolas studentbal.

Det skulle kunna handla om att upprätthålla goda relationer med Södertörns högskola och dess studentkår vilket vi förvisso anser vara en god sak. Vi tycker dock att det är viktigt för Huddinge kommun att vara konsekventa då det gäller sättet att genomföra även dessa sponsringsaktiviteter i den mån att de tydligt kräver någonting tillbaka och gör en utvärdering av insatsen. Då det är viktigt för ett företag eller en organisation att sätta det de satsat i relation till vad de får.

5.4.3 Uppföljning av sponsring

Ett sponsringskontrakt går att likna vid ett vanligt affärsavtal och därmed ska i anslutning till beslutet om sponsringssatsningen ett kontrakt nedtecknas mellan de berörda parterna gällande vad det är denna satsning omfattar. Detta för att de inblandade parterna sedan lättare ska kunna göra en uppföljning av sponsringsaktiviteten. På näringslivsavdelningen anses det vara viktigt att följa upp och se till att det som blivit lovat i och med sponsringen också uppfylls. Gällande samarbetet med högskolan och sponsringen av Framtidsdagen utvärderas detta alltid genom att de som deltagit får redogöra hur de ansett att dagen varit samt att besökarna ombesvara på några enkätfrågor.

För att kunna ta reda på om en sponsringssatsning varit lyckad eller ej måste den utvärderas. Detta görs lättas genom att jämföra de i förväg uppsatta målen med vad sponsringssatsningen givit för resultat. För att göra det finns olika utvärderingsmodeller att ta hjälp av. En av dem är DAGMAR, *defining advertising goals for measured advertising results*, som handlar om att just fastställa annonseringens mål för att sedan kunna mäta resultatet. Även om Huddinge kommun har satt upp tydliga mål för sina marknadsföringssatsningar d.v.s. genom att de vill öka kännedomen, skapa positiva associationer samt trygga arbetskraftsförsörjningen anser vår respondent att det är svårt att se direkta resultat av marknadsföringsinsatsen likt de sponsringsprojekt som nämnts ovan. Detta är enligt vår uppfattning det negativa med sponsring och modeller likt DAGMAR fungerar nog bäst när det gäller andra former av marknadsföringsaktiviteter som t.ex. annonsering vilket mer tydligt går att mäta till skillnad mot sponsring.

Sponsringssatsningar innebär ett långsiktigt perspektiv och därför är det av värde att följa utvecklingen över tiden. Exponering, uppmärksamhet, kunskap/kännedom, attityd/inställning och beteende är de fem huvudsakliga typerna av effekter som ett företag kan tänkas få ut av sin sponsringssatsning. Vissa av dessa är lättare och billigare att mäta än andra. Den undersökning som Huddinge kommun gjort handlar främst om marknads kunskap och kännedom samt attitydmätningar om Huddinge kommun och om dess nejd. Denna har dock inte gjorts

för att mäta resultatet av en enskild sponsringsinsats utan snarare för att ta reda på vilka problem kommunens marknadsföringsinsatser bör arbeta för att minska. För att det ska vara möjligt att se resultat av ett sådant profileringsarbete krävs att det görs nya undersökningar vid ett flertal tillfällen. Detta är dock kostsamt samt kräver både tid och arbete, men vi anser trots allt att det är av stor vikt att sådana efterundersökningar görs för att kunna kartlägga om marknadsföringsarbetet lönat sig.

Att mäta enskilda sponsringsinsatser kräver vissa ekonomiska medel som eventuellt inte finns i kommunala verksamheter, men vi kan fråga oss om det är på grund av detta som det inte görs. Vi anser att det finns andra mindre kostsamma uppföljningar som skulle kunna göras redan idag. Ett exempel på en sådan uppföljning skulle vara att ta reda på hur många studenter det är från de högskolor som finns etablerade i kommunen som söker de lediga kommunala tjänsterna och hur många av dessa studenter som verkligen anställs samt vad det är för tjänster de anställs på.

6 Resultat och slutsatser

I detta sista kapitel sammanfattas nu hela undersökningen och uppsatsens syftet besvaras. Vi kommer här att utifrån den kunskap som vi erhållit om vår fallkommun vidga perspektivet och applicera våra slutsatser gällande kommunalt marknadsföringsarbete mer generellt. Här ges även förslag på fortsatt forskning inom ämnet kommuner och marknadsföring.

6.1 Resultat

Vår undersökning av Huddinge kommuns marknadsföringsarbete har givit oss följande resultat:

- Huddinge kommun har följt med förändringsprocessen för en förändrad organisationsform och ser sig idag mer som ett företag.
- Kommunen känner av konkurrens mer påtagligt nu mot tidigare.
- Marknadsföringsarbetet i Huddinge kommun syftar främst till att öka kännedom om kommunen, skapa goda relationer till näringslivet samt trygga framtida arbetskraftsförserjningen.
- Robin Hood skatten leder till att Huddinge kommun inte direkt har intresse att gå med vinst utan att de istället främst strävar efter att få ned sina utgifter.
- På grund av kommunens strama ekonomi måste deras marknadsföringsarbete anpassas efter detta.
- Barn- och utbildningsförvaltningen är näst efter näringslivsavdelningen den enhet som arbetar mest med marknadsföring. Andra förvaltningar i kommunen är inte lika aktiva och medvetna i marknadsföringsarbetet.
- Huddinge kommun arbetar aktivt med att vårda sina relationer med näringslivet och de har tillsammans med näringslivet bildat marknadsföringsbolaget Arena Huddinge AB i syfte att förstärka den positiva bilden av Huddinge, främja tillväxten och öka kommunens attraktionskraft. Detta arbete utgår från näringslivsavdelningen.
- Förvaltningarna och avdelningarna i Huddinge kommun kan inte fritt besluta över sina marknadsföringssatsningar då är tvungna att gå genom en upphandlingsavdelning om priset för marknadsaktiviteten överstiger ett visst belopp.
- I Huddinge kommuns redovisning finns inte någon specifik marknadsföringspost, trots att de enligt våra uppgifter spenderar ca 2 000 000 kronor om året på detta.
- Kommunen använder sig främst av PR och sponsring som marknadsföringsverktyg.
- Huddinge kommun arbetar inte med sponsring utanför kommunens egna gränser.
- Kommunen sponsrar t.ex. genom att upplåta mark utan att ta ut någon hyra, vilket skulle kunna jämföras med att företag sponsrar ett evenemang med produkter.

6.2 Slutsatser

Vårt syfte har varit att försöka nå insikt i hur kommunalt marknadsföringsarbete fungerar samt att se huruvida den nya relationsmarknadsföringens grundläggande egenskaper och metoder är anammade i detta arbete och i så fall med vilket syfte samt vad detta arbete anses genererar för den kommunala sektorn. Detta eftersom vi vet att kommuner alltmer går mot en företagiserad organisationsform med lösningar som bland annat bygger på marknadsidéer hämtade från den privata företagsvärlden. Vi kommer nu att diskutera våra slutsatser gällande kommunalt marknadsföringsarbete mer generellt utifrån de resultat vi fått genom vårt fallobjekt Huddinge kommun, dock vill vi förtydliga att det inte är några generella slutsatser vi drar utan bara en generell diskussion vi för.

Då konkurrensen för kommunal verksamhet ökar alltmer skapas samtidigt ett större behov för dess olika avdelningar/förvaltningar att marknadsföra sig. Vi har dock kunnat se att avdelningarna/förvaltningarna använder sig av marknadsföring på lite olika sätt och i olika omfattning. Detta tror vi dels har att göra med att vissa av dem utsätts för mer konkurrens än andra samt att vissa eventuellt har kommit längre i sin företagiseringsprocess än andra då de har varit tvungna att anamma marknadsföringstänket i större utsträckning än de som inte kommit lika långt i denna process och inte heller utsätts för konkurrens i samma utsträckning.

Enligt C. Fills ”integrated marketing communications” ska hela organisationen vara insatt i marknadsföringsarbetet. Att så inte är fallet inom den kommunala verksamheten tycker vi är synd då vi anser att även den kommunala sektorn bör arbeta utifrån denna modell, eftersom det bland annat kan leda till en ökad konkurrenskraft. Vi ser det inte som en ursäkt att kommunal organisation skulle vara komplex, utan detta förstärker snarare behovet av information och vi tror att det går att hålla de olika avdelningarna/förvaltningarna i en kommun informerade om vad de övergripande marknadsföringsstrategierna är och målen med dessa utan att för den skull överinformera. Detta är extra viktigt då det är relationsmarknadsföring som är ansatsen och en internt samlad organisation på ett bättre sätt kan upprätthålla goda och givande relationer även externt.

Detta leder oss över till en av de frågor vi ställde i problemdiskussionen gällande huruvida den nya marknadsföringens metoder och tillvägagångssätt går att applicera på kommunalt marknadsföringsarbete, med tanke på att kommunal sektor har ett något krångligt regelsystem att anpassa sig efter.

I vår studie har vi sett att den kommunala sektorn, trots ny kommunallag, fortfarande begränsar kommunala verksamheters frihet gällande användandet av marknadsföring. De kommunala reglerna anser vi därför bör ses över ytterligare så att även kommunala verksamheter i framtiden på ett enklare sätt kan anpassa sig till den föränderliga omvärld som är verkligheten för alla organisationer idag.

I vår problemdiskussion undrade vi också om det verkligen finns skäl för en kommun att använda kommunmedborgarnas skattepengar till marknadsföringsaktiviteter. Av denna studie kan vi nu förstå att det är av oerhörd betydelse för en kommun att använda sig av marknadsföring eftersom det kan leda till ökade intäkter samt minskade utgifter för en kommun om den t.ex. lyckas skapa ett gynnsamt klimat för företagsetablering (se exemplet Zetas handelsträdgård i empirikapitlet). Detta i sig är inte något märkvärdigt, alla organisationer strävar ju efter att nå ökade intäkter och minskade utgifter. Det är dock något annorlunda för kommuner ur ett samhällligt perspektiv genom att marknadsföringen här kan bidra till att öka intäkterna och minska utgifterna utan att kommunalskatten höjs. Förr handlade det nämligen mest om att höja kommunalskatten då kommunala sektorn var tvungna att få in mer intäkter. Att använda sig av marknadsföring tycker vi är ett ypperligt sätt för kommunal verksamhet i syfte att komma till rätta med vissa ekonomiska problem. Denna diskussion hamnar visserligen mer inom det nationalekonomiska ämnesområdet, men då kommunala sektorns tjänster trots allt handlar om att erbjuda Sveriges medborgare en viss välfärd är det lätt att tänka i sådana termer. Det är dock även här av största vikt att hela organisationen är medveten om detta och har ett helhetstänk.

Detta resonemang leder oss över till vikten av att skapa goda relationer med studenter på universitet och högskolor, vilket även var något vi diskuterade kring i problemdiskussionen då vi undrade över syftet med att en kommun använder sig av relationsmarknadsföringens viktigaste verktyg sponsring och event. Dessa verktyg har stor betydelse för kommunal sektor då de på ett effektivt sätt kan användas för att locka fler högutbildade personer till kommunala sektorn, vilket är angeläget då många kommuner inom några år kommer att ha stora pensionsavgångar. En ytterligare bidragande faktor till arbetskraftsbristen inom kommunal verksamhet är att dessa tjänster idag inte ses som ett attraktivt alternativ bland unga, nyexaminerade studenter. Vår slutsats gällande detta är att kommuner inte har tillräckligt lockande förmåner i sina anställningsformer och därför inte kan tävla mot den privata sektorn på samma premisser.

Ett sätt att konkurrera med den privata sektorn gällande arbetskraft skulle kunna vara att lyfta fram förmåner som tryggar anställningsformer, gratis friskvård i kommunens egna idrottsanläggningar, fler semesterdagar, kompetensutveckling o.s.v. och att tydligt kommunicera detta bland målgruppen.

Eftersom alla kommuner har olika geografiska, demografiska och ekonomiska utgångspunkter och behov, leder detta till att alla kommuner måste anpassa sin marknadsföring efter sina specifika förutsättningar och lyfta fram de resurser som är unika just för den egna kommunen. Där tror vi att organisationer liknande Business Arena Stockholm i framtiden kan komma att betyda allt mer för vissa kommuner som t.ex. de som saknar lärosäte och då istället kan hitta sin arbetskraft med hjälp av organisationer som arbetar mer regionalt, över kommungränserna. Men viktigast är nog ändå att varje kommunal sektor anpassar sin marknadsföring efter sina behov och inom ramarna för den egna budgeten.

Detta för oss in på brister i redovisning av kommunal marknadsföring. I framtiden tror vi att kommuner på ett mer konkret sätt måste redovisa sina marknadsföringsutgifter. Trovärdighet är ett nyckelord för den kommunala sektorn framför allt med tanke på det samhällsansvar som ligger inom ramen för kommunal verksamhet. Därför är det även oerhört viktigt att kommuner utgår från kvalitativa marknadsföringsansatser såsom relationsmarknadsföringen och väljer kommunikationsverktyg med stor omsorg.

Som vi misstänkte redan i början av vårt uppsatsskrivande var ett av syftena för kommunalt marknadsföringsarbete att komma i kontakt med välutbildad arbetskraft. Utöver detta har vi även förstått att kommunalt marknadsföringsarbete inte bara handlar om att öka kännedom och skapa goda relationer för att nå välutbildad arbetskraft, utan även att skapa goda relationer med näringslivet i en strävan efter att skapa fler arbetstillfällen i kommunen, vilket i sin tur ska hjälpa en kommun till att nå ökade intäkter och sänka bidragsutgifterna, då detta är det bästa sättet att få en starkare ekonomi, eftersom Robin Hoodskatten annars resulterar i att ett eventuellt överskott försvinner till andra kommuner. Det är även detta som i grunden formar syftet och målet med kommunalt marknadsföringsarbete.

Fortsatt forskning inom detta ämnesområde skulle kunna behandla vad företagen får ut av att ingå i allianser med kommuner. Ett annat förslag är att göra en djupare studie i de olika avdelningarnas/förvaltningarnas respektive marknadsföringsarbete, eller hur nivån av integration av marknadsföringsarbetet i hela organisationen ser ut.

Litteratur och källhänvisning

- Clark, J (1995) *Sponsring i mästarclass*, Bjärsta
- Davidson & Patel (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Lund
- Denscombe, M (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund
- Ekman & Oscarsson (2005) *Plattform för Huddinges profil – kunskap berikar Huddinge*, Informationsavdelningen på Huddinge kommunhus, (kommunledningens eget arbetshäfte), Huddinge
- Ericsson, Julin, Lundmark, Selin och Åhlander (2003) *Huddinge – från vårdkase till high tech*, Informationsavdelningen på Huddinge kommunhus, (informationshäfte), Huddinge
- Esaiasson, Giljam, Oscarsson och Wängnerud, 2001 *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm
- Fill, C (2002) *Marketing communications – Contexts, strategies and applications*, England
- Grönkvist, U (1985) *Sponsring – en lönsam marknadsinvestering?* Stockholm
- Grönkvist, U (1999) *Framgångsrik Sponsring*, Malmö
- Gummesson, E (2002) *Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R*, Malmö
- Hagstedt, P (1987) *Sponsring mer än marknadsföring*, Stockholm
- Hartman, J (1998) *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till praktik*, Lund
- Jacobsson, B (1994) *Organisations-experiment i kommuner och landsting*, Stockholm
- Jiffer & Roos (1999), *Sponsorship a way of communicating*, Stockholm
- Julin, T, redaktör (2005) *Vårt Huddinge* nr 1 2005, Informationsavdelningen på Huddinge kommunhus, (informationshäfte), Huddinge
- Johannessen & Tufte (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund
- Lekvall & Wahlbin (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg
- Persson, B (2002) *Sponsring i offentliga sektorn*, Stockholm
- Roos & Algotsson (1996) *Sponsring ett sätt att sälja*, Stockholm
- Strömquist, S (2002) *Uppsatshandboken*, Uppsala

Elektroniska källor

Arena Huddinge AB:s hemsida, tillgänglig våren 2005

<http://www.arenahuddinge.se> och

http://www.arenahuddinge.se/upload/Om_Arena/Dokument/infoblad_20dec04.pdf

Business Arena Stockholms hemsida, tillgänglig våren 2005

<http://www.bas.stockholm.se/>

Fjällborg, U (2002-04-25). *Framtidens Offentliga miljarder svåra att fånga*, Résumé, tillgänglig: Affärsdata våren 2005

Huddinge kommuns hemsida, Årsredovisning 2004, tillgänglig våren 2005

http://www.huddinge.se/upload/OmKommunen/Dokument/Årsredovisning_2004.pdf

Huddinge kommuns hemsida, Mål och Budget, tillgänglig våren 2005

http://www.huddinge.se/upload/OmKommunen/Ekonomi/MalObudget/Dokument/MoB_2005.pdf

Huddinge kommuns hemsida, Nyhetsarkivet, tillgänglig våren 2005

http://www.huddinge.se/h_templates/H_PicturePage____11877.aspx

Institutet för reklam- och mediestatistik, IRM, tillgänglig våren 2005

www.irm-media.se

Lund, Ragnar (2003-05-15). *Framtidens sponsring Bränn skiten!* Résumé, tillgänglig: Affärsdata våren 2005

Muntliga källor

Anonym respondent på kultur & fritidsförvaltningen, 2005-04-27, (mailkommunikation)

Arne Douhan, förvaltningschef på miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen, 2005-04-27, (mailkommunikation)

Berit Oscarsson, informationschef på kommunen, 2005-05-11, (mailkommunikation)

Bo Garnej, chefscontroller på ekonomiavdelningen, 2005-05-09, (mailkommunikation)

Britt-Marie Karlén, förvaltningschef på äldreomsorgsförvaltningen, 2005-04-27 samt 2005-05-14 (mailkommunikation)

Forsberg Pia, näringslivssekreterare på Huddinge kommun, 2005-04-25 (intervju) och 2005-05-09 (mailkommunikation)

Jansson Britt, föreningssekreterare på kultur och fritidsförvaltningen, 2005-05-02 (telefonintervju)

Leif Käld, förvaltningschef på barn- & utbildningsförvaltningen, 2005-04-27 samt 2005-05-14 (mailkommunikation)

Per-Axel Dahlberg, acting managing director på Business Arena Stockholm AB, 2005-05-14 (mailkommunikation)

Vesna Jovic, förvaltningschef på socialförvaltningen, 2005-04-27 samt 2005-05-14 (mailkommunikation)

Bilagor

Bilaga nr 1, Intervjuguide

Bilaga nr 2, Kompletteringsfrågor

Bilaga nr 3, Del av Huddinge kommuns årsredovisning 2004 ”resultaträkning, balansräkning och finansieringsanalys”

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor och allmän information om kommunen

Intervjufrågor

1. Hur länge har Huddinge kommun använt sig av marknadsföring?
2. Vad är största skälet till att kommunen använder sig av marknadsföring?
3. När kommunen marknadsför sig, vad är det då för MF verktyg som används är det direkt reklam, tv-reklam eller sponsring o.s.v.?
4. En kommun är ju lite olik ett privat företag när det gäller, lagar och regler, ekonomiska faktorer samt styr och beslutsprocesser. Inverkar dessa faktorer på marknadsföringen av kommunen? Om ja, hur?
5. Vad var skälet till att kommunen gick med i Arena Huddinge nu i januari?
6. Var i kommunen tas budgetbesluten om MF?
7. Hur mycket av kommunens ekonomi avsetts till MF?
- 7b. Hur stor del av detta används till sponsring och events aktiviteter?
8. Hur redovisas MF i kommunen?
9. I Kommunens Mål och budget för 2005 går det att läsa att det är låg tillväxt i landet och så även i Huddinge kommun, skatteintäkterna har sjunkit samt arbetslösheten fortsätter att öka. När kommunens ekonomiska läge är ansträngt har det någon inverka på marknadsföringen, ex i form av minskad ekonomiska medel avsetts till MF?
10. I ett läge när kommunens ekonomi är ansträngd märker ni då av att era kunder/medborgare opponerar sig mot att kommunen MF genom sponsring och event?
11. Sponsring och events aktiviteter upplevs som regel vara de MF verktygen som skapar större förtroende för det företaget som står för sponsringen. Tror du att kommunen vinner ökat förtroende hos sina Kunder/medborgare genom att sponsra vissa aktiviteter. Och i så fall varför tror du att sponsring/events gör det?

Forskningsfråga nr. 1 Relationsegenskaper

Hur fungerar Huddinge kommuns relationsnätverk med näringslivet och andra organisationer?

Intervjufrågor

1. I Mål och budget 2005 beskriver ni att en ekonomisk tillväxt är grundläggande kommunens positiva utveckling. Och därför måste kommunen stimulera utvecklingen till ett positivt näringslivsklimat. Dock får den ekonomiska tillväxten inte var kortsiktig eller ske på bekostnad av kommande generationers livsmiljö och möjligheter. Hur arbetar kommunen med att nå ett positivt näringslivsklimat?
2. Vidare går att läsa i Mål och budget, för att få en bra utveckling av såväl näringsliv som forskning så måste främst de befintliga utvecklingsområdena som finns i kommunen stärkas. D.v.s. nyföretagande, uppfinningar och ta till vara på utbildningsverksamheterna som finns i kommunen så som SH, KI, Novum och tekniska högskolan. Vi vet att kommunen brukar vara med och sponsra SH på deras arbetsmarknadsdag, finns det andra MF sätt kommunen använder sig gällande detta?

Forskningsfråga nr. 2 Sponsring

Hur använder sig Huddinge kommun av sponsring och varför?

Intervjufrågor

1. Har Huddinge kommun någon utarbetad policy angående sponsring?
2. Finns det en tydlig plan gällande sponsringshanteringen?
3. Vad har Huddinge kommun för mål med sin sponsring (är de tydligt definierade)?
4. Vem beslutar över det målet (på vilken nivå)?
5. Vilka huvudsakliga målgrupper ser kommunen som mest intressanta?
6. Vilka kategorier av sponsring använder man sig mest av i Huddinge kommun (kultur, idrott, social)?
7. Hur väljer kommunen ut sina sponsringobjekt?
8. Hur följer Huddinge kommun upp sina sponsringsinsatser?
9. Vilka effekter i form av exponering, uppmärksamhet, kunskap och kännedom samt attityd tar man med i utvärderingsarbetet?
10. Finns det ett tydligt beslut om val av sponsring som marknadsföringsverktyg?
11. Vilka andra verktyg använder sig kommunen av för att marknadsföra sig?

12. Vilka fördelar respektive nackdelar anser man att sponsring har jämfört med de andra verktygen (effektivitet, trovärdighet)?
13. Vad är syftet och målet med sponsringen av Framtidsdagen på Södertörns högskola?
14. Gör ni någon form av uppföljning efter att ni har deltagit på Framtidsdagen?
15. Var ligger beslutet om att kommunen ska vara med och medverka på Framtidsdagen?

Kompletteringsfrågor till olika respondenter

Kompletteringsfrågor till Pia Forsberg

1. En fråga angående namnet Arena Huddinge: varför valde man det? Har det någon koppling till Business Arena Stockholm och i så fall vilken?
2. Vad heter Arenas ordförande?
3. I intervjun med dig berättade du att Huddinge kommun brukar sponsra idrottsföreningar, är det näringslivsavdelningen som gör det eller är det någon annan avdelning/förvaltning som gör det?
- 3b. Och hur mycket pengar per år brukar det ungefär vara?
4. Vidare berättade du att Huddinge kommun brukar ha frukost möten 2 ggr per år med de företag som är etablerade i kommunen, vad är syftet med dessa förutom att de får berätta hur de tycker att det fungerar att samarbeta med kommunen och att nå personer på kommunen?
5. Du berättade om att Arena Huddinge AB framöver ska arbeta med nätverksträffar, seminarier och medlemsmöten. Vad kommer det främsta syftet med dessa möten vara?
6. Du sa i intervjun med oss att kommunen har avsatt 500 000 kronor till Arena AB och att kommunen även avsatt ett par hundra tusen på att marknadsföra högskolans och kommunens samarbete. Vilken av högskolorna handlar det om, är det Södertörn eller KI? Och vilken kommunavdelning/förvaltning är det som dessa pengar kommer från?
7. Har Huddinge kommun något samarbete (sponsring/events eller liknande) med ex Universitetet i Stockholm eller KTH i Kista?

Frågor till Britt Jansson

1. Hur många föreningar finns det registrerade i Huddinge kommun?
2. Vilka typer av föreningar är det?

Frågor till Douhan, Karlén, Jovic, Ericsson, Käld och Anonym respondent

1. Har ni någon post avsatt för marknadsföring i er budget och i så fall hur stor är den?
2. Arbetar er förvaltning på något sätt med sponsring av aktiviteter eller evenemang?

Kompletteringsfråga till Leif Käld

1. 900 tkr är avsatta för marknadsföring av kommunens gymnasieskolor: vilken typ av marknadsföring är det barn- och utbildningsförvaltningen använder dem till?

Kompletteringsfråga till Vesna Jovic

1. Hur mycket kostar den halvdag då Huddinge kommun tillsammans med andra kommuner hyr Gröna Lund för att bjuda sina familjehem på en trevlig upplevelse och som tack för deras arbete och engagemang?

Kompletteringsfråga till Britt-Marie Karlén

1. Hur mycket kostar stödet till anhörigföreningar och frivilligverksamhet? Betraktar ni det som sponsring eller som en del av ordinarie verksamhet?

Frågor till Bo Garneij

1. Var i kommunens årsredovisning tas marknadsföringsutgifter upp?
2. Hur mycket totalt lägger kommunen på marknadsföring?

Frågor till Berit Oscarsson

1. Vad gör ni för att stärka kommunens varumärke?
2. Vilka är inblandade i det arbetet?
3. Vad har ni budget för detta?

Frågor till Per-Axel Dahlberg

1. När startades Business Arena Stockholm?
2. På initiativ av vilka?
3. Hur finansieras verksamheten?

Del av Huddinge kommuns årsredovisning

Resultaträkning

(mnr)	Budget 2004	Not	KOMMUNEN		Not	KONCERNEN	
			2003	2004		2003	2004
Verksamhetens intäkter	582,7	1	649,1	667,9		1 700,2	1 716,2
Jämförelsestörande intäkter	-		-	-		31,0	12,7
Verksamhetens kostnader	-3 641,0	2	-3 530,6	-3 741,4		-4 058,7	-4 256,7
Jämförelsestörande kostnader	-		-	-		-0,4	0,0
Avskrivningar	-53,0	3	-46,9	-45,6		-160,0	-144,4
Verksamhetens nettokostnad	-3 111,3		-2 928,4	-3 119,1		-2 487,9	-2 672,2
Skatteintäkter	2 888,7	4	2 796,0	2 870,5		2 796,0	2 870,5
Generella statsbidrag och utjämning	95,7	5	74,9	71,3		74,9	71,3
Finansiella intäkter	146,0	6	152,1	150,1		51,6	35,0
Finansiella kostnader	-5,4	7	-5,8	-5,8		-263,1	-237,2
Resultat före extraordinära poster	13,7		88,8	-33,0		171,5	67,4
Extraordinära intäkter	-		-	-		-	-
Extraordinära kostnader	-		-	-		-	-
Skattekostnader	-		-	-	23	-18,3	-20,5
Minoritetens andel	-		-	-		-1,2	-
Årets resultat	13,7	8	88,8	-33,0		152,0	46,9

Balansräkning

(mnkr)	KOMMUNEN			KONCERNEN		
	Not	2003	2004	Not	2003	2004
TILLGÅNGAR						
Anläggningstillgångar						
Immateriella anläggningstillgångar						
Immateriella anläggningstillgångar		-	-		1,3	0,9
Goodwill		-	-		249,0	252,3
Materiella anläggningstillgångar						
Mark, byggnader och tekniska anläggningar	9	475,1	517,8		5 593,7	5 326,2
Maskiner och inventarier	10	100,6	100,4		813,3	800,6
Pågående projekt	11	44,8	22,9		44,8	807,3
Övriga materiella anläggningstillgångar		-	-		71,5	58,8
Finansiella anläggningstillgångar						
Värdepapper, andelar, aktier	12	147,3	148,1		9,1	15,1
Långfristiga fordringar	13	1 667,4	1 666,8		349,8	349,0
Summa anläggningstillgångar		2 435,2	2 456,0		7 132,5	7 610,2
Omsättningstillgångar						
Exploateringsfastigheter/förråd	14	-	-		38,2	33,2
Kortfristiga fordringar	15	269,7	276,0		432,1	318,8
Omsättningsfastigheter		-	-		101,5	86,1
Kortfristiga placeringar		50,0	275,0		50,0	275,0
Kassa och bank		103,3	40,3		270,1	153,4
Summa omsättningstillgångar		423,0	591,3		891,9	866,5
SUMMA TILLGÅNGAR		2 858,2	3 047,3		8 024,4	8 476,7
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER						
Eget kapital						
Ingående eget kapital		2 230,6	2 319,4		1 122,3	1 274,3
Årets resultat		88,8	-33,0		152,0	46,9
Summa eget kapital	16	2 319,4	2 286,4		1 274,3	1 321,2
Minoritetens andel					29,6	29,3
Avsättningar						
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	17	99,7	107,9	24	134,3	141,1
Övriga avsättningar		-	-	25	479,5	493,0
Summa avsättningar		99,7	107,9		613,8	634,1
Skulder						
Långfristiga skulder						
Lån i banker m fl		-	-		5 128,5	5 443,1
Kortfristiga skulder						
Kortfristiga skulder	18	439,1	653,0		978,2	1 049,0
Summa skulder		439,1	653,0		6 106,7	6 492,1
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		2 858,2	3 047,3		8 024,4	8 476,7
Ställda panter						
Fastighetsinteckningar		-	-		87,2	15,1
Företagsinteckningar		-	-		5,4	5,4
Övrigt		-	-		8,0	6,9
Ansvarsförbindelser						
Borgensättagande	19	5 215,6	5 584,7		5 218,2	5 589,2
Borgensättagande för hel- och delägda bolags pensionsättaganden		57,7	58,2		57,7	58,2
Pensionsförpliktelser intjänade före 1998		1 310,0	1 337,0		1 403,8	1 366,3
Övriga förpliktelser	20	14,2	17,4		16,7	20,3
Förvaltade fonder		0,4	0,4		0,4	0,4

Finansieringsanalys

(mnr)	Not	KOMMUNEN		KONCERNEN	
		2003	2004	2003	2004
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN					
Resultat före extraordinära poster		88,8	-33,0	171,5	67,4
Justering för av- och nedskrivningar		46,9	45,6	160,0	144,4
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	21	3,7	8,4	-41,3	-5,0
Justering för realisationsvinst sålda anläggningstillgångar		-0,9	-0,3	-20,0	-14,9
Aktuell skatt				-1,7	-2,7
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital		138,5	20,7	268,5	189,2
Ökning (-) /minskning (+) av kortfristiga fordringar		93,3	-6,3	43,5	113,3
Ökning (-) /minskning (+) av förråd och varulager		-	-	32,3	20,4
Ökning (+) /minskning (-) kortfristiga skulder		-81,2	213,9	-16,9	70,8
Medel från den löpande verksamheten		150,6	228,3	327,4	393,7
INVESTERINGSVERKSAMHETEN					
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-	-	-	-
Försäljning av immateriella anläggningstillgångar		-	-	-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-81,0	-66,7	-753,5	-630,7
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	22	0,3	0,6	63,7	35,9
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar		-1,0	-0,8	-1,0	-6,0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	22	0,9	-	0,9	-
Medel från investeringsverksamheten		-80,8	-66,9	-689,9	-600,8
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN					
Ökning (+) /minskning (-) av lån		-	-	917,7	314,6
Ökning (-) /minskning (+) av långfristiga fordringar		0,5	0,6	-346,6	0,8
Medel från finansieringsverksamheten		0,5	0,6	571,1	315,4
ÅRETS KASSAFLÖDE					
		70,3	162,0	208,6	108,3
Likvida medel vid årets början		83,0	153,3	111,5	320,1
Likvida medel vid årets slut		153,3	315,3	320,1	428,4