Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatsuppsats 10 poäng
Handledare: Eron Oxing
Höstterminen 2005

Design som strategisk resurs

- Finns möjligheten i kommuner?

Författare:
Cajsa Bohman & Åsa Peterson

Förord

Under arbetet med denna uppsats har vi mött flera personer som med stor öppenhet delat med sig av sina erfarenheter eller på annat sätt bistått med information och kunskap till vår studie. Vi vill därmed rikta ett stort tack till Hans Tell och Robert Bau som agerat bollblank och fört intressanta diskussioner kring ämnet med oss. Vidare vill vi tacka respondenterna på Södertälje Kommun och Eskilstuna Kommun för deras trevliga bemötande och den tid de avsatt för oss. Utan dessa personers insatser hade vi inte kunnat genomföra denna studie.

Cajsa Bohman Åsa Peterson

Abstrakt

Denna kandidatuppsats utreder vilka möjligheter kommuner har att använda design som en strategisk resurs. Slutsatser kan dras utifrån en studie av vilka förutsättningar Södertälje kommun samt Eskilstuna kommun har för att använda design som en strategisk resurs. Teorin utgörs av företagsekonomisk och design management relaterad litteratur samt vetenskapliga artiklar. De huvudsakliga teoretiska källorna är skrivna av Lisbet Svengren och Margaret Bruce. Den allmänna teorin sammanställs i en teoretisk syntes och en teoretisk referensram. I dessa fastställs den beroende variabeln Design som strategisk resurs som i sin tur påverkas av de oberoende variablerna organisation, planering och engagemang. Uppsatsen är strukturerad utifrån dessa tre oberoende variabler. En kvalitativ undersökningsmetod användes med fem intervjuer i respektive kommun. Urvalet av respondenter grundades på positionen i organisationen, ansvarsområde samt tillgänglighet. Den analys som jämför teori med empiri utgör underlag för slutsatser. Den tydligaste slutsatsen är att kommuner har möjlighet att använda verktyget design management för att design ska kunna utnyttjas som strategisk resurs. Ytterligare en slutsats är att kommuner ofta saknar en tydlig image vilket idag begränsar användandet av design som strategisk resurs. Det faktum att kommunen styrs av politiker med olika värderingar bidrar till den otydliga bilden kommunen kommunicerar till anställda såväl som till boende i kommunen.

Nyckelord: Design, Design management och Design som strategisk resurs

1 INTRODUKTION 4
1.1 INLEDNING 4
1.2 PROBLEMBAKGRUND 4
1.3 PROBLEMFORMULERING 5
1.4 SYFTE 5
1.5 AVGRÄNSNINGAR 6
1.6 DEFINITIONER 6
1.5.1 Design 6
1.5.2 Design management 6
1.5.3 Strategisk resurs 6

2 METOD 7
2.1 ANSATS 7
2.2 URVAL 7
2.3 DATAINSAMLING 9

3 TEORI 10
3.1 ALLMÄN TEORI 10
3.1.1 Organisation 10
3.1.1.1 Funktioners samverkan 10
3.1.1.2 Designs position i organisationen 11
3.1.2 Planering 12
3.1.2.1 Design som image 12
3.1.2.2 Designpolicy 12
3.1.3 Engagemang 13
3.1.3.1 Företagskultur 13
3.1.3.2 Ledningens roll 14
3.2 TEORETISK SYNTES 15
3.3 TEORETISK REFERENSRAM 16

4 EMPIRI 19
4.1 SÖDERTÄLJE KOMMUN 19
4.1.1 Organisation 21
4.1.1.1 Funktioners samverkan 21
4.1.1.2 Designs position i organisationen 22
4.1.2 Planering 23
4.1.2.1 Design som image 23
4.1.2.2 Designpolicy 24
4.1.3 Engagemang 25
4.1.3.1 Organisationskultur 25
4.1.3.2 Ledningens roll 26

4.2 ESKILSTUNA KOMMUN 27
4.2.1 Organisation *28*
4.2.1.1 Funktioners samverkan 28
4.2.1.2 Designs position i organisationen 29
4.2.2 Planering *30*
4.2.2.1 Design som image 30
4.2.2.2 Designpolicy 31
4.2.3 Engagemang *32*
4.2.3.1 Organisationskultur 32
4.2.3.2 Ledningens roll 33

5 ANALYS 35

5.1 ORGANISATION 35
5.1.1 Funktioners samverkan *35*
5.1.2 Designs position i organisationen *36*
5.1.3 Designtrappa med avseende på organisation *37*
5.2 PLANERING 39
5.2.1 Design som image *39*
5.2.2 Designpolicy *40*
5.2.3 Designtrappa med avseende på planering *41*
5.3 ENGAGEMANG 43
5.3.1 Organisationskultur *43*
5.3.2 Ledningens roll *44*
5.3.3 Designtrappa med avseende på engagemang *45*

6 RESULTAT 47

7 KRITISK GRANSKNING 48

7.1 VALIDITET 48
7.2 RELIABILITET 48
7.3 GENERALISERBARHET 49

8 SLUTSATS 50

8.1 SLUTDISKUSSION 50
8.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING 51

9 KÄLLFÖRTECKNING 52

BILAGOR

BILAGA A: INTERVJUMALL
BILAGA B: INTERVJU MED SÖDERTÄLJE KOMMUNS EKONOMISTRATEG
BILAGA C: INTERVJU MED SÖDERTÄLJE KOMMUNS NÄRINGSLIVSSTRATEG
BILAGA D: INTERVJU MED SÖDERTÄLJE KOMMUNS CHEF FÖR GEMENSAMMA KONTORET
BILAGA E: INTERVJU MED SÖDERTÄLJE KOMMUNS INFORMATIONSCHEF
BILAGA F: INTERVJU MED SÖDERTÄLJE KOMMUNS UTVECKLINGSCHEF
BILAGA G: INTERVJU MED ESKILSTUNA KOMMUNS ENHETSCHEF FÖR KOMMUNSTYRELSEFÖRVALTNINGEN
BILAGA H: INTERVJU MED ESKILSTUNA KOMMUNS EKONOMISTRATEG
BILAGA I: INTERVJU MED ESKILSTUNA KOMMUNS PERSONALSTRATEG
BILAGA J: INTERVJU MED ESKILSTUNA KOMMUNS UTVECKLINGSSTRATEG
BILAGA K: INTERVJU MED ESKILSTUNA KOMMUNS KOMMUNDIREKTÖR

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: RESPONDENTERNAS BEFATTNINGAR
FIGUR 2: DESIGNPROCESSER PÅ ORGANISATIONS- OCH PROJEKTNIVÅ
FIGUR 3: DESIGN SOM STRATEGISK RESURS
FIGUR 4: OBEROENDE VARIABLER MED FAKTORER
FIGUR 5: DESIGNTRAPPA
FIGUR 6: SÖDERTÄLJE KOMMUNS ORGANISATIONSSCHEMA
FIGUR 7: ESKILSTUNA KOMMUNS FÖRVALTNINGSORGANISATION
FIGUR 8: DESIGNTRAPPA MED AVSEENDE PÅ ORGANISATION
FIGUR 9: DESIGNTRAPPA MED AVSEENDE PÅ PLANERING
FIGUR 10: DESIGNTRAPPA MED AVSEENDE PÅ ENGAGEMANG

1 Introduktion

Denna inledande del avser att beskriva problemområdet vilket utmynnar i vald problemformulering. Därefter behandlas syftet med uppsatsen samt dess avgränsningar. Avslutningsvis redogörs för de definitioner vilka är nödvändiga för att få förståelse för uppsatsens återkommande begrepp.

1.1 Inledning

Denna uppsats är det avslutande arbetet i författarnas genomgångna utbildning Ekonomi, Teknik och Design, ETD, och resulterar i kandidatexamen inom ämnet företagsekonomi. Genomgången utbildning syftar till att skapa kunskaper inom de tre områdena samt att finna synergier och samarbetsformer områdena emellan. Ambitionen med denna uppsats var därför för författarna att tillämpa företagsekonomiska och designrelaterade kunskaper på ett integrerande sätt. Utmaningen fulländades då en studie av kommuner avsågs genomföras. Utmaningen låg i att det av författarna upplevdes en avsaknad av den sortens studier i både företagsekonomisk och designrelaterad litteratur samt i vetenskapliga artiklar. Kommuner är i sig inte enbart en företagsekonomisk organisation som tillhandahåller tjänster för sina intressenter utan även en plats och en omgivning som tillsammans ska skapa ett intryck, uttryck samt ett avtryck av ett område och en organisation. Kommuners kunder består inte av ett utvalt segment utan av samtliga boende i kommunen, dess anställda, näringsliv och övriga intressenter. Med detta som utgångspunkt anser författarna att en studie med enbart företagsekonomisk eller enbart designrelaterad litteratur som grund skulle vara otillräcklig. Denna uppsats blev därmed ett tillfälle att försöka integrera både företagsekonomiska och designrelaterade aspekter på en studie och få fram slutsatser som kan härledas till båda områdena.

1.2 Problembakgrund

Idag karaktäriseras marknaden av snabb teknologisk utveckling, homogena produkter och global konkurrens. Det företag tidigare ansett vara tillräckliga konkurrensmedel är nu endast förutsättningar för att överhuvudtaget kunna konkurrera. Detta medför till exempel att produktens funktion och pris i sig inte längre är tillräckliga som konkurrensmedel utan företag måste finna andra mer uthålliga sådana. Ett sätt för företag att skapa mervärde och erbjuda något unikt kan vara att investera i design (Bruce & Bessant 2002, ss.xxi-4).

I svenskt näringsliv har under senare år förmågan att utnyttja industridesign samt förmågan att hantera designfrågor uppmärksammats. Yrkeskåren industridesigner har vuxit, konsulterande designbyråer breddat sin kompetens och designmedvetenheten hos allmänheten i Sverige har ökat (Hald 2005, ss.1-2). Regeringen har i och med Designåret 2005 för avsikt att ytterligare stärka designens ställning i Sverige genom att öka och fördjupa kunskapen om form och design i ett samhällsperspektiv. Målet med Designåret 2005 är att så många individer som möjligt skall utveckla sin användning av, intresse för och kunskap om design (Eriksson 2005, ss. 1-4). Design speglar och påverkar förändringar i konsumtionsmönster och livsstil då konsumenter söker sig fram till organisationer och varor de vill identifiera sig med. Produkter och tjänster är formgivna på ett mer eller mindre medvetet sätt för att skapa synlighet, tydlighet och intresse (Melin 2004, s.1).

Design är inte bara en process som har med produktion att göra utan också ett kraftfullt medel att uttrycka uppfattningar, attityder och värderingar med. Organisationer utan vinstintresse kan använda sig av design för att skapa image genom färg-, form- och materialval för sina samtliga objekt (Bruce & Bessant, 2002, ss. 18-20). Design kan ha en avgörande roll i kommuners överlevnads- och utvecklingsstrategier samt för dess attraktionskraft. Genom att integrera design kan en stark identitet i kommunen utvecklas och bidra till ökad självkänsla hos dem som bor och verkar där. Design kan även påverka attraktionskraften för kommunen hos externa intressenter såsom företag, besökare och turister (Kommundesign 2002, ss. 3-4).

1.3 Problemformulering

Problembakgrundens resonemang beskriver att flertalet företag idag har insett betydelsen av att använda design i sin strategiska ledning. Det beskrivs även att kommuner har flera fördelar att vinna genom att integrera design. Därför är följande problemformulering intressant:

Vilka möjligheter finns i kommuner att utnyttja design som en strategisk resurs?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att analysera och utvärdera vilka förutsättningar Södertälje kommun samt Eskilstuna kommun har för att kunna utnyttja design som en strategisk resurs.

1.5 Avgränsningar

Studien avser att endast undersöka den strategiska ledningen i två svenska kommuner ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Det vida begreppet design fastställs under rubriken definition och utreds inte vidare i studien.

1.6 Definitioner

Nedan redovisas de definitioner vilka är av vikt för att läsaren ska få förståelse för de begrepp som annars kan vara av mångtydig innebörd.

1.5.1 Design

Design är ett brett begrepp och har utvecklats till att bli ett modeord för produkter vilka betraktas som trendriktiga, dyra eller uttrycker en viss image. Design begränsas dock inte endast till ordet för en produkts yttre gestalt. Det är även en beteckning för en process och inte enbart resultatet av en process. Syftet med design är att förbättra och förstärka det totala värdet för brukaren av en produkt, miljö, information och visuell identitet (Svengren 1995, s. 15-21).

1.5.2 Design management

Design management handlar om att planera och utveckla visuella uttryck för affärsstrategiska syften och kommunicera kärnvärden med ambition att stärka en företagsidentitet för att uppnå lönsamhet. En design manager har förmågan att förstå affärssituationer av olika slag för att därefter utveckla och koordinera alla typer av visuella uttrycksmedel, till exempel förpackningsdesign, miljödesign, grafisk design och arkitektur. Arbetet handlar om att leda och formulera designstrategier, välja rätt samarbetspartners samt leda designprocessen och det kreativa arbetet (Bruce & Bessant 2002, ss.xxi-4).

1.5.3 Strategisk resurs

Strategisk resurs definieras i Nationalencyklopedin (2005) som ett medel organisationer har tillgång till eller äger och kan utnyttja för att skapa konkurrenskraft. Begreppet innefattar en företagslednings samlade ambitioner och ansträngningar att etablera och kommunicera en gemensam och långsiktig färdriktning för en hel organisation.

2 Metod

I detta avsnitt beskrivs den metod efter vilken studien har genomförts för att skapa förståelse för hur och varför data samlades in. En bedömning av forskningens kvalitet samt resultatens och slutsatsernas trovärdighet kan då göras.

2.1 Ansats

Fallstudie är enligt Denscombe (2000, ss. 41-45) en kvalitativ metod vilken kan utnyttjas vid mer djupgående systematiska studier av en eller ett fåtal organisationer. Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Fallstudien ger möjlighet att upptäcka hur olika delar påverkar varandra, det vill säga relationer och processer snarare än resultat och slutprodukter. Fallstudiens verkliga värde är att den erbjuder en möjlighet att förklara varför vissa resultat kan uppstå istället för att endast ta reda på vilka dessa resultat är. Kvalitativa undersökningar är till formen vanligen upplagda som en fallstudie. En kvalitativ undersökning innebär enligt Holme & Solvang (1997, s. 37) ofta djupintervjuer och resultatet uttrycks i löpande text då de är svåra att uttrycka i sifferform. En kvantitativ undersökning genomförs då forskaren intresserar sig för många variabler och informationen uttrycks och analyseras i siffror och mängder.

En fallstudie har utförts i syfte att samla in djupgående information om de förutsättningar kommunerna Södertälje samt Eskilstuna har för att kunna använda design som strategisk resurs. Valet av fallstudie som undersökningsmetod har medfört kunskap på detaljnivå vilket hade förbisetts vid en bredare studie. Denna undersökningsmetod har även gett möjlighet till förståelse för vilka relationer och processer som föreligger i organisationerna vilket påverkar användandet av design som strategisk resurs. Diskussionsinriktade och ingående svar kan erhållas då en kvalitativ undersökning genomförs vilket lämpar sig för denna studie. Svar i sifferform är inte tillämpbart då studiens karaktär kräver svar i ordform.

2.2 Urval

Sannolikhetsurval baseras på att de människor som ingår i urvalet har valts ut därför att dessa utgör ett representativt tvärsnitt av de företeelser som ska studeras. I icke-sannolikhetsurval sätts principen att alla ska ha lika stor chans att komma med i urvalet ur spel. Subjektivt urval är en form av icke-sannolikhetsurval där de företeelser som ska studeras handplockas av

forskaren med ett speciellt syfte i tanken. I de fall då forskaren har begränsade resurser kan bekvämlighet ligga till grund för urvalet vilket inte är i enlighet med god forskning (Denscombe 2000, s. 19-23).

Studiens icke-sannolikhetsurval bestod av de handplockade medelstora kommunerna Södertälje och Eskilstuna. Dessa två kommuner valdes då dess likheter och olikheter bidrog till betoning av positiva och negativa aspekter på de områden studien avser undersöka. Genom förstudier av de valda kommunernas hemsidor, besök i kommunerna samt via mejlkontakt visade båda kommunerna på intresse för att diskutera designfrågor. Båda kommunerna visade på intentioner att förbättra stadsbilden och dess objekt. Kommunerna är lika stora avseende befolkningsmängd och har relativt jämförbara organisatoriska strukturer. Bekvämlighetsaspekten närhet har dock påverkat urvalet då tid och resurser varit begränsade.

Även inom kommunerna gjordes ett icke-sannolikhetsurval då respondenterna valdes med hänsyn till: position i organisationen, ansvarsområde samt tillgänglighet. Förstudien gav förståelse för vilka personer som utifrån studiens syfte kunde tänkas ge trovärdig och relevant data. Intervjuerna genomfördes med fem personer med olika strategiska ansvarsområden inom vardera kommun. Valet av respondenter gjordes för att erhålla flera betydande personers syn på samma sak och för att kunna utreda hur dessa ansvarsområden samverkar. Respondenterna har följande befattningar:

Södertälje kommun	**Eskilstuna kommun**
Ledningsenheten: Informationschef Ekonomistrateg Extern utvecklingschef Näringslivsstrateg	**Kommunledningskontoret:** Kommundirektör Ekonomistrateg Utvecklingsstrateg/Informationsstrateg Personalstrateg
Gemensamma kontoret: Kontorschef	**Kommunstyrelseförvaltningen:** Enhetschef

Figur 1. Respondenternas befattningar

2.3 Datainsamling

Datainsamling kan handla om att få tillgång till två typer av data, primär- och sekundärdata. Primärdata samlas in direkt av forskaren för ett specifikt syfte. Primärdata handlar således om att samla in sådan information som inte finns tillgänglig i den form, inriktning eller omfattning som forskaren önskar. Primärdata kan samlas in på många olika sätt exempelvis via enkäter eller intervjuer. Sekundärdata är data som redan finns tillgängliga och har samlats in av någon annan för ett huvudsakligen annat syfte (Axelsson 1996, ss. 30-35).

Forskningsintervjuer kan vara olika strikt strukturerade. Det som skiljer strukturerade intervjuer från semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer är i hur hög grad forskaren bestämmer svarens karaktär och den längd respondentens svar tillåts ha. Den semistrukturerade intervjuformen tillåter respondenten att svara någorlunda fritt på förutbestämda frågor. Intervjuaren är emellertid flexibel när det gäller ämnens ordningsföljd och respondenten tillåts utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen som tas upp (Denscombe 2000, ss. 130-138).

I förstudien användes sekundärdata vilken samlades in från kommunernas hemsidor och trycksaker. Studiens empiridel baserades på primärdata vilken är insamlad genom personliga intervjuer med nyckelpersoner inom kommunerna. Intervjuämnen utformades utifrån de oberoende variabler som fastställts i den teoretiska referensramen (se bilaga A). Dessa ämnen samlades på en förberedd lista som under intervjuernas gång diskuterades utan någon bestämd ordningsföljd. En semistrukturerad intervjuform användes då det var respondentens utförliga och beskrivande svar som eftersöktes. Bandupptagning medförde att intervjuerna dokumenterades samt bidrog till förbättrad koncentration på intervjun och dess följdfrågor. Intervjuerna dokumenterades i skriftlig form utifrån bandupptagningarna (se bilagor B-K).

3 Teori

Detta avsnitt inleds med allmän teori vilken är strukturerad kring områdena organisation, planering och engagemang. Dessa områden har uppfattats vara viktiga delar i design management-litteraturen. Därefter redovisas den teoretiska syntesen där den allmänna teorin sammanlänkas. I den avslutande teoretiska referensramen redovisas utvalda variabler samt en designtrappa med olika nivåer för huruvida design används som en strategisk resurs.

3.1 Allmän teori

3.1.1 Organisation

Nedan följer beskrivande avsnitt av två organisatoriska förutsättningar vilka är nödvändiga för att design ska kunna implementeras i företagets strategi: funktioners samverkan och designs position i organisationen.

3.1.1.1 Funktioners samverkan

I enlighet med vad design management står för är designprocessen den process som förenar företagets olika avdelningar. Implementering av en designprocess förutsätter en företagsstruktur anpassad för design. Ett designprojekts framgång avgörs av hur väl design managern lyckas koordinera design med andra aktiviteter såsom marknadsföring, teknologi och tillverkning (Bruce och Vazquez 2002, ss. 437-448). Svengren (1995, s. 87) delar denna åsikt och menar att design utgör den sammanfogande länken mellan de vanligtvis frånskilda funktionerna teknologi och marknadsföring. Då design integreras i organisationen ökar möjligheten till samarbete mellan samtliga funktioner i organisationen. Likaledes belyser Bruce & Bessant (2002, ss. 1-15) att designprocessen är komplex och involverar många olika specialistkunskaper. Dessa olika perspektiv bör i ett tidigt stadium organiseras på ett integrerande sätt så att alla kunskaper fogas samman.

Svengren (1995, ss.254-256) menar att företag måste skapa en kreativ miljö där det ges utrymme för frekventa och kontinuerliga dialoger funktioner emellan. Det är av stor betydelse att skapa ett forum där designfrågor kan få utrymme att prövas av samtliga funktioner. En nödvändig utgångspunkt för dessa designdiskussioner är en gemensamt fastställd designpolicy. Även Ahopelto (2002, s.17) anser att det måste finnas ett företagsklimat som främjar design. Ett klimat där ekonomi, marknadsföring, produktion och leverantörer är välorganiserade och samarbetar så att design kan fungera som en strategisk resurs.

3.1.1.2 Designs position i organisationen

Designfunktionen har ofta en otydlig position i företag då det råder osäkerhet kring designens roll. En orsak till denna osäkerhet kan bero på att designers eller design managers inte finns representerade i styrelsen. Behovet av en design manager i en ledningsfunktion är en försäkran mot att design inte bara blir en servicefunktion till marknadsföring, reklam eller tekniska avdelningar. Designs position i hierarkin samt företagets prioriteringar speglar inflytandet design får i organisationen. Genom omorganisation av designfunktionen kan design integreras med teknologi och marknadsföring. Designfunktionen får då en avgörande roll för företagets konkurrenskraft. För att design ska kunna utnyttjas som en strategisk resurs bör designfunktionen även jämställas företagets finans-, personal- samt forskning och utvecklingsfunktion och därmed finnas i centrum av organisationen (Svengren 1995, ss. 127-139).

Det finns enligt Bruce & Vazquez (2002, ss. 437-448) tre nivåer av aktiviteter inom design management: organisationsnivå, mellannivå och projektnivå. Organisationsnivån inkluderar designledarskap, designpolicy och etablering samt underhåll av organisationens designstandard. Styrelsen involveras då de skapar en företagsstrategi och mellannivån ser till att designstrategin blir efterlevd och koordinerar strategins delar. Projektnivån inkluderar att vara uppdaterad vad gäller designtrender och välja designspecialister som passar företagets image. Det handlar även om att implementera design och utvärdera designprojekt. Nedan redogörs för på vilket sätt design tas tillvara inom organisationsnivån och projektnivån enligt Bruce & Vazquez (2002, ss. 437-448).

Organisationsnivå	**Projektnivå**
▪ Ökad lönsamhet genom design ▪ Designansvar och ledarskap ▪ Designpolicy ▪ Positionering av design ▪ Integrering av design ▪ Uppdatera designprofilen och design management metoder ▪ Utveckla system för design ▪ Fastställa/underhålla designpolicy ▪ Finansiering av designaktiviteter ▪ Juridiska dimensionen av design ▪ Miljödimensionen av design ▪ Designutbildning ▪ Företagsidentitet ▪ Utvärdering av designens påverkan	▪ Designprocessens karaktär ▪ Formulering av förslag på designprojekt ▪ Val av designer ▪ Skapa och leda designprojektteam ▪ Planera och administrera designprojekt ▪ Kostnadsberäkna och budgetera för designprojekt ▪ Kontrollera och dokumentera design projekt ▪ Design research ▪ Implementering av designlösningar ▪ Utvärdering av designprojekt

Figur 2. Designprocesser på organisations- och projektnivå

3.1.2 Planering

Nedan beskrivs design som image och designpolicy vilka utgör viktiga grundstenar i planeringsarbetet av design som strategisk resurs.

3.1.2.1 Design som image

Företaget kan med hjälp av genomtänkt design skapa en företagsimage, det vill säga den bild företaget vill förmedla till sin omgivning. Företagets image grundar sig på dess identitet vilken skapas av de anställdas preferenser, företagets styrkor och av dess svagheter (Ahopelto 2002, s. 20). Genom att förena produktdesign, företagets interiör och exteriör samt företagets grafiska design skapas, enligt Ahopelto (2002, ss. 17-18, 212-220), en kontrollerad företagsimage där alla delar kommunicerar ett enhetligt budskap. Design management ser till att företagets samtliga impulser ger samma bild av företaget då:

- Produktens design, funktion och produktion utformas så att produkten uttrycker den känsla som företaget vill att den ska förmedla.

- Företagsbyggnaden med dess interiör och exteriör är i enlighet med företagets image och vara funktionell utifrån dess ändamål.

- Företagets logotyp samt dess trycksaker ska utformas i enlighet med en uttalad designprofil.

Svengren (1995, s. 105) poängterar att företag genom samordning av produktdesign, informationsdesign och miljödesign skapar en enhetlig image. Även Bruce & Bessant (2002, ss.87-88) belyser att marknad och design måste arbeta tillsammans för att uppnå en enhetlig kommunikation som stärker företagsimagen och identiteten. Företagsidentiteten påverkas även av de anställdas beteende gentemot varandra och kunder. Det är därför viktigt att organisationens värderingar har nått ut till de anställda.

3.1.2.2 Designpolicy

En organisation karaktäriseras enligt Bruce & Bessant (2002, s. 93) utifrån sitt namn, sina produkter och andra visuella objekt som används. Namnet och logotypen är organisationens signatur. Dessa karaktäristika utgör basen för företagets designpolicy. Designpolicyn kan

formuleras i manualer som informerar de anställda om vad och hur de visuella objekten ska kommunicera. En uppgift för design managern är att analysera organisationen utifrån ett identitetsperspektiv. Hur företagets produkter, grafiska profil och miljö utvecklas är även enligt Svengren (1995, ss.256-259) en tolkning av organisationens affärsidé och strategiska koncept. En design manager ska enligt Bruce & Vazquez (2002, ss. 437-448) se till att alla avdelningar i organisationen uppskattar och implementerar de av organisationen uppsatta designpolicys och designstrategier. Design management är en process som skapar designmedvetenhet inom organisationen genom designintegrerande aktiviteter. Samordning av olika designaktiviteter kräver enligt Svengren (1995, ss. 127-139) en gemensam syn på design samt förståelse för vilka designaktiviteter som är av betydelse för företagets lönsamhet och image.

3.1.3 Engagemang

Nedan följer ett avsnitt som beskriver hur företagskulturen och ledningen påverkar designens roll som strategisk resurs.

3.1.3.1 Företagskultur

I ett företag är kulturen, enligt Jacobsen & Thorsvik (2002, ss.150-156, 160-193), de grundläggande antaganden och värderingar de anställda handlar utifrån i givna situationer. Värderingarna kommer ofta till uttryck genom att beslut fattas, planer görs upp eller genom den filosofi som ligger till grund för organisationen. En stark företagskultur bidrar till att de anställda automatiskt kommer att handla i organisationens intressen och förverkliga dess mål. Företagsledningen kan även använda kulturen som medel att motivera och påverka de anställda. Kronstam (2002, ss. 54-59) delar denna åsikt och belyser de positiva effekter som företagskulturen och starkt förankrade värderingar medför. Medarbetarnas förmåga att fatta egna, snabbare och bättre beslut samt förmåga att hantera krissituationer förbättras. De värderingar som förankrats i organisationen över tid styr företagets utveckling och skapar hållbarhet för dess mål och strategier.

Framgångsrika företag innehar enligt Bruce & Bessant (2002, s. 163) ofta stark företagskultur där värderingar är tydligt framställda, djupt rotade och utbredda i hela organisationen. Olika indikatorer på hur väl värderingarna främjar design kan vara representation vid beslutsfattande eller designavdelningens position i kontorslandskapet. En annan indikator kan

vara huruvida personer med designkompetens har avancerat i organisationen. För att främja en stark kultur kan organisationer:

- Formulera mål som inspirerar till att engagera sig mentalt, emotionellt och fysiskt i organisationens aktiviteter.
- Skapa en struktur som främjar fokus på en gemensam uppgift snarare än en struktur som leder till uppdelat arbete som utvärderas utifrån varje funktions insats.
- Uppmuntra till öppen och informell kommunikation så att informationsutbyte främjas.

Organisationer med strikt byråkratisk struktur har svårt att skapa en innovativ miljö. Konservativa organisationskulturer som inte främjar risktagande främjar inte heller innovationer. Att skapa en kultur som främjar innovationer är mycket svårt och sker till kostnad av kontroll (Bruce & Bessant 2002, s.140).

3.1.3.2 Ledningens roll

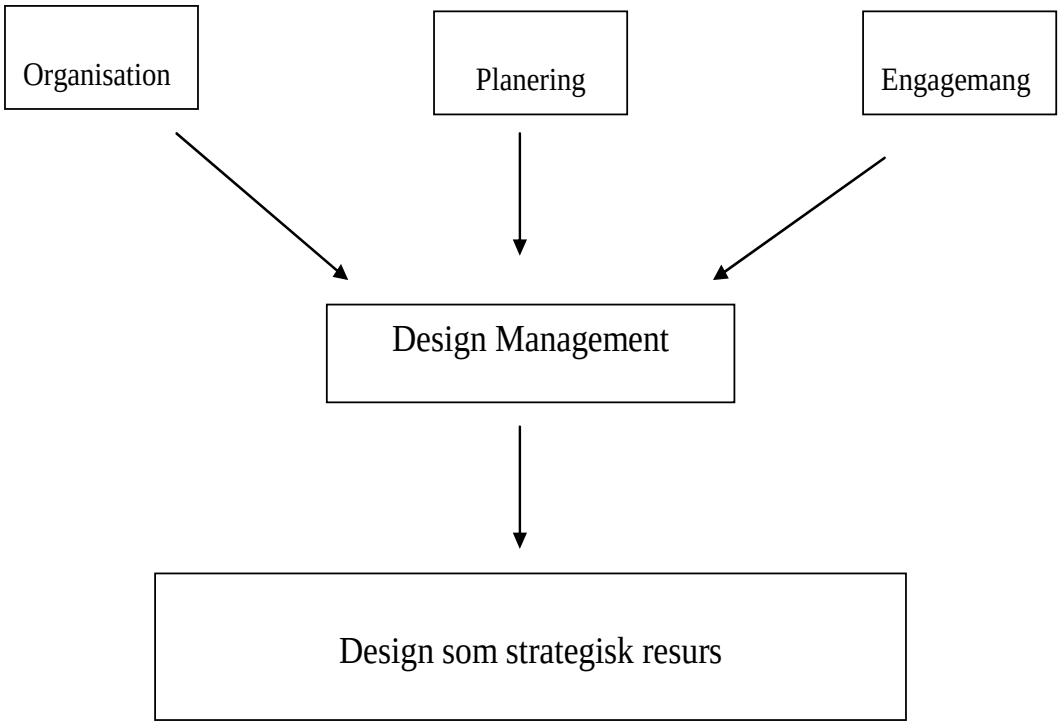
Ledningens resursinriktning i organisationen är avgörande för huruvida design utnyttjas strategiskt eller som ett operativt instrument. Det är även av stor vikt att företagsledarna har förståelse för och en bred definition av design (Svengren 1995, ss.127-139). I sitt förhållningssätt demonstrerar ledningen i ord och framförallt i handling att de är engagerade i design. Företagsledningen påverkar mellanchefernas förståelse för och inställning till design vilka i sin tur för uppfattningen vidare i organisationen (Svengren 1995, ss. 269-273). Bruce och Vazquez (2002, ss. 437-448) anser även de att den optimala förutsättningen för design som strategisk resurs är baserad på att organisationens ledning har ett engagemang för design.

Enligt Svengren (1995, ss. 254-256) är företagsledningens syn på design avgörande för huruvida hela organisationen integrerar design. En design manager, som dels har en central roll i organisationen samt företagsledningens stöd, kan påverka designarbetet inom olika ansvarsområden och bidra till integrering av design. Därmed finns det också förutsättningar att uppnå en tydlig visuell identitet för produkter och för organisationen som helhet. Även Bruce och Vazquez (2002, ss. 437-448) anser att en ansvarspost för design bör finnas i organisationens ledning och att övriga ledningen ska verka stödjande för den designansvarige. Personer i ledarpositioner på mellannivå måste likväl som ledningen ge sitt stöd för designprocessen.

3.2 Teoretisk syntes

Nedan presenteras hur den allmänna teorins olika delar sammanlänkas samt vilka variabler som återfinns i teorin. Dessa variabler fungerar som verktyg för att problemformuleringen ska kunna besvaras. Problemformuleringen lyder: Vilka möjligheter finns i kommuner att utnyttja design som en strategisk resurs?

I modellen nedan visas hur variablerna organisation, planering och engagemang samverkar:



Figur 3. Design som strategisk resurs

Genom att i organisationen se till att samtliga funktioner samverkar samt att styra på vilken nivå design återfinns främjas design management. Organisationens image och dess uppsatta designpolicy är delar av den planering som medverkar till att design implementeras. Ledningens inställning till och organisationskulturens tolkning av design påverkar organisationens engagemang för design. Organisation, planering och engagemang är därmed förutsättningar för framgångsrik design management. Design management är i sin tur ett verktyg som styr hur de olika delarna tas tillvara så att design sedan används som en strategisk resurs. Den beroende variabeln design som strategisk resurs påverkas därmed av de oberoende variablerna organisation, planering och engagemang.

3.3 Teoretisk referensram

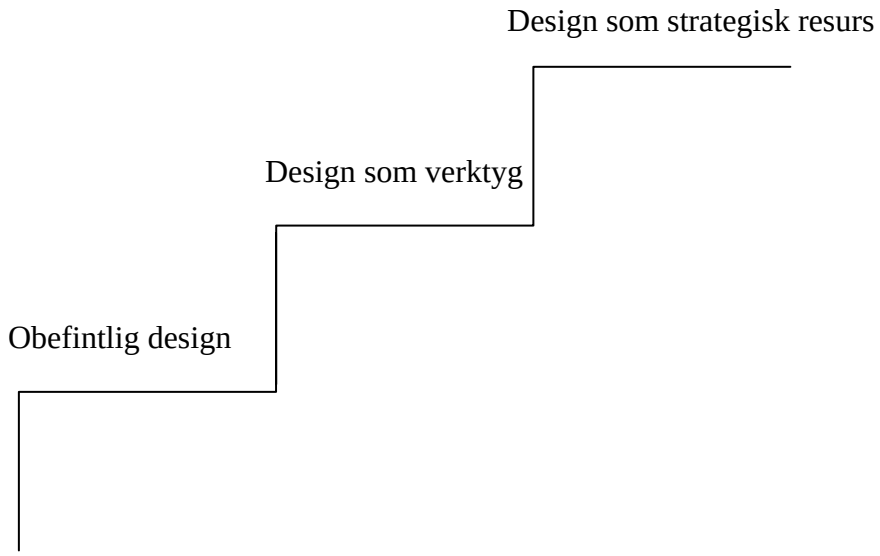
Den teoretiska referensramen utgörs av de variabler som är relevanta utifrån studiens syfte: Att analysera och utvärdera vilka förutsättningar Södertälje kommun samt Eskilstuna kommun har för att utnyttja design som en strategisk resurs.

I den allmänna teorin framgår tydligt att de oberoende variablerna påverkas av flera faktorer. Nedan redovisas dessa faktorer:

Organisation	Planering	Engagemang
Funktioners samverkan	Design som image	Företagskultur
Designs position i organisationen	Designpolicy	Ledningens roll

Figur 4. Oberoende variabler med faktorer

I designtrappan, vilken redovisas nedan, förklaras vilken betydelse de oberoende variablernas mätvärde har för huruvida design används som strategisk resurs. De steg organisationen kan nå i designtrappan är i stigande ordning: Obefintlig design, Design som verktyg samt Design som strategisk resurs. För varje steg i trappan ökar designens strategiska betydelse för organisationen.



Figur 5. Designtrappa

Obefintlig design:
På första trappsteget befinner sig organisationer som inte har något som helst fokus på design. Organisatoriska förutsättningar som funktioners samverkan och designs position är näst intill obefintliga. Organisationen har ingen upprättad designpolicy och ingen enhetlig kommunikation då en grundläggande image saknas. Engagemanget för design är lågt då organisationskulturen inte främjar designvärderingar. Ledningen visar inte heller något intresse för designfrågor. Det finns få förutsättningar för att nå steget Design som strategisk resurs.

Design som verktyg:
På andra trappsteget befinner sig organisationer som har fokus på design men inte utnyttjar designens fulla potential. Organisationen har en designfunktion eller anlitar designexpertis utifrån. Oavsett var expertisen återfinns är den inte integrerad och inte jämställd med övriga funktioner. En designer/design manager/designförespråkare finns inte representerad i styrelsen och ledningen fokuserar inte på design som strategisk resurs. En designpolicy är upprättad, men den efterlevs inte fullt ut. Organisationens olika delar använder sig av en medveten kommunikation men uttrycker inte tillsammans ett enhetligt budskap. Organisationskulturen är öppen, kreativ och mottaglig för nytänkande. Ledningen kan investera i designresurser men har inte full förståelse för designens betydelse. För att uppnå det sista steget Design som strategisk resurs måste det råda en samstämmig syn på design och finnas designfrämjande värderingar som på detta steg är näst intill obefintliga.

Design som strategisk resurs:
På det tredje och högsta trappsteget befinner sig organisationer som har fullt fokus på design. En designfunktion eller design manager finns representerad i organisationen. Samtliga funktioner är engagerade i design och samverkar i designaktiviteter. Det finns en tydlig designpolicy som efterföljs och organisationen har en enhetlig kommunikation som leder till en tydlig image. Engagemang för design visas tydligt i organisationskulturen då både ledningen och övriga delar i organisationen visar stort intresse för designfrågor. Variablerna organisation, planering och engagemang når var och en upp till de förutsättningar som krävs för att nå det tredje steget Design som strategisk resurs.

Utifrån ovanstående resonemang kan de oberoende variablerna organisation, planering och engagemang utvärderas i varje kommun. Det kan då fastställas på vilket steg i trappan varje kommun befinner sig på med avseende varje oberoende variabel. Stegen analyseras och en

utvärdering av vilka förutsättningar som redan existerar i kommunen och vilka förutsättningar som saknas för att design ska utnyttjas som en strategisk resurs kan fastställas.

4 Empiri

I detta avsnitt redovisas den information som erhållits genom förstudie och intervjuer genomförda på Södertälje kommun samt Eskilstuna kommun. Inledningsvis redovisas utifrån respektive kommuns hemsida förstudiens resultat. Intervjuernas resultat struktureras utifrån organisation, planering och engagemang.

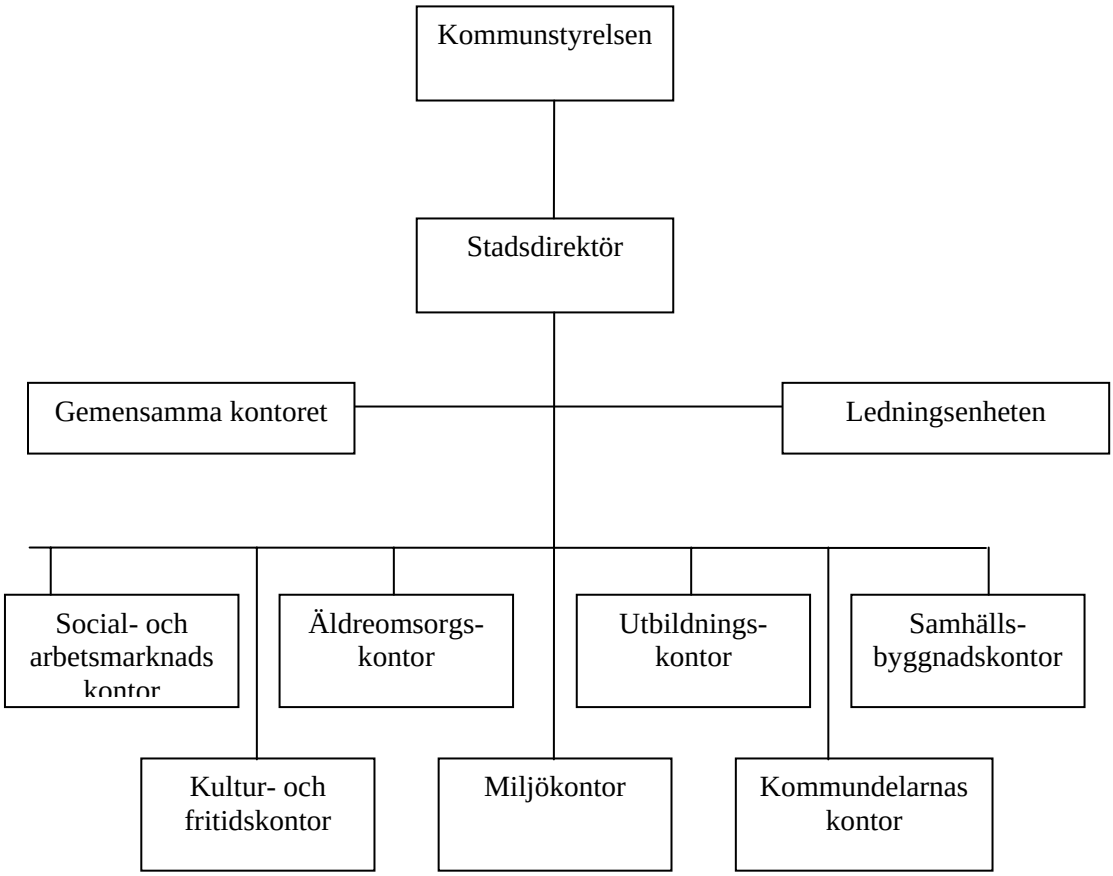
4.1 Södertälje kommun

Södertälje kommun har 80 400 innevånare vilket gör Södertälje till Sveriges 20:e största kommun och Stockholms läns tredje största kommun. Arbetsmarknaden i kommunen domineras av två multinationella företag, AstraZeneca och Scania. Detta gör kommunen till den tredje största arbetsgivaren (Södertälje kommun1).

Södertälje har formulerat en vision som sträcker sig till år 2013 med följande formulering: Det trygga Södertälje; en unik mötesplats, med inbjudande boendemiljöer, betydande utvecklings möjligheter för unga, och en innovativ kommunal verksamhet(Södertälje kommun2).

Södertälje planerar ett nytt stadshus som ska stå klart 2007. I dagsläget pågår ett intensivt arbete med att förbereda och organisera för byggnationen. Lokalerna kommunen använder idag är spridda på ett antal adresser och många av dem är i dåligt skick. 400 arbetsplatser ska inrymmas i det nya stadshuset där tjänstemän, politiker och delar av verksamhetskontoren ska samlas. Detta ska bland annat leda till en effektivare kommunikation och administration. Under 2006 ska den nya informationschefen inleda ett varumärkesarbete samt revidera kommunens grafiska profil (Södertälje kommun3).

Turistbyrån Träffpunkt Tälje ägs till 60 % av näringslivet, föreningar och organisationer och till 40 % av Södertälje kommun. Genom olika aktiviteter verkar Träffpunkt Tälje för att skapa en positiv bild av Södertälje (Södertälje kommun4).



Figur 6. Södertälje kommuns organisationsschema

Den 1 januari 2005 bildades ledningsenheten och gemensamma kontoret. Syfte med ledningsenheten är att renodla rollerna i organisationen och tydliggöra tjänstemannastödet till kommunstyrelsen i frågor om styrning och kontroll. De ska även stärka stödet till kommunstyrelsen i dess ”regeringsfunktion” samt öka förmågan till kraftsamling kring strategiska frågor. Gemensamma kontorets huvuduppgift är att stödja hela kommunförvaltningen inom områden såsom ekonomi, personal, administration och information samt att stödja den nyinrättade ledningsenheten i dess arbete. Kontorscheferna tillsammans med stadsdirektören och ledningsenheten arbetar även tillsammans fram underlag som belyser verksamheten för kommunstyrelsen. Arbetet inom kommunens samtliga verksamheter och arbetsplatser ska kännetecknas av gott bemötande, hög kompetens, hög delaktighet och god tillgänglighet (Södertälje kommun5).

4.1.1 Organisation

Nedan redovisas en sammanställning av respondenternas uppfattningar om funktioners samverkan och designs position i organisationen.

4.1.1.1 Funktioners samverkan

Näringslivsstrategen[1] beskriver att det inom ledningsenheten förs givande dialoger och diskussioner samt att de ofta arbetar i team. Det finns goda möjligheter till informella möten där tankar och idéer kan utbytas. Arbetsplatsträffar äger rum var sjätte vecka där hela ledningsenheten möts för att uttrycka och diskutera sina olika synpunkter. Utvecklingschefen[2] talar om att ledningsenheten samlas för att ta upp gemensamma frågor. Ekonomistrategen[3] beskriver en gemensam dag, omvärldsdagen, där hela ledningsenheten, ekonomikontorschefer samt politiker samlas och diskuterar Södertälje. Denna dag är till för att skapa en gemensam utgångspunkt och mål som ska eftersträvas av alla. Näringslivsstrategen[1] talar positivt om omvärldsdagen och menar att den gav möjligheter för ledningsenheten att genomföra gemensamma aktiviteter. Ett exempel på detta är besök i andra kommuner för att studera deras arbetssätt. Informationschefen[4] betonar att det är viktigt att även samverka med externa parter, framförallt med näringslivet och föreningslivet. Dessa ska involveras i varumärkesarbetet vilket kan liknas vid ett stort grupparbete där ledningsenheten tar täten. Ledningsenheten, kontoren samt närings- och föreningslivet ska tillsammans analysera fördelar, värden och egenskaper för att gemensamt komma fram till kärnvärden för Södertälje.

Näringslivsstrategen[1] beskriver ett samarbete mellan ledningsenheten och gemensamma kontoret, där ledningsenheten initierar, sammankallar och samordnar projekt och gemensamma kontoret utför projekten. Ekonomistrategen[3] påpekar att gemensamma kontoret och verksamheterna engageras i olika projekt inom strategiska frågor vilka går utanför ledningsenhetens ramar. Chefen för gemensamma kontoret[5] beskriver att den nya organisationsstrukturen också ger möjlighet till nya processer. Tanken är att avdelningarna under gemensamma kontoret ska se över sina arbetsprocesser och försöka samordna dessa för att skapa mer tydlighet. Ett av målen med det nya stadshuset är att skapa en kreativ miljö med gemensamma arbetsprocesser. Chefen för det gemensamma kontoret menar därför att ju

[1] Max Kinnunen näringslivsstrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-12
[2] Ann-Charlotte Gjöthlén utvecklingschef Södertälje kommun, intervju 05-10-28
[3] Susanna Collijn ekonomistrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-10
[4] Helena Reinhagen informationschef Södertälje kommun, intervju 05-10-27
[5] Torbjörn Svensson chef för Gemensamma kontoret Södertälje kommun, intervju 05-10-25

tidigare ett gemensamt arbete påbörjas desto bättre. Ekonomistrategen[6] delar denna åsikt då samarbetet kommer att förenklas när ledningsenheten, gemensamma kontoret och kontorsstaberna samlas i ett och samma hus. Utvecklingschefen[7] påpekar att de idag sitter på nio olika ställen runt om i stadskärnan och att det nya stadshuset därmed ger större möjligheter för samverkan funktionerna emellan. Informationschefen[8] beskriver arbetet med det nya stadshuset och nämner att många parter involveras i projektet såsom en extern inredningsarkitekt och kommunens egen stadsarkitekt. Informationschefen själv är ännu inte inblandad i projektet men kommer att bli. Även näringslivsstrategen[9] beskriver att flera parter är involverade i arbetet med att forma det nya stadshuset. Flera olika kontor och funktioner är med och tar fram förslag vad gäller allt från interiör till exteriör.

4.1.1.2 Designs position i organisationen

Enligt näringslivsstrategen[9] är det i första hand informationschefen som ansvarar för varumärkesstrategi, grafisk profil och för hur bilden av Södertälje ska förbättras. Han nämner att det under en tid saknats en informationschef och därför har tidigare arbete hittills inte fullföljts. Tjänsten är idag tillsatt vilket medför att dessa frågor kan börja drivas på nytt. Chefen för gemensamma kontoret[10] delar denna åsikt och nämner att en ny informationschef anställts som ska leda varumärkesarbetet. Utvecklingschefen[7] nämner att hennes arbetsuppgifter inte inkluderar att paketera budskap som ska föras fram. Den processen har den nya informationschefen ansvar för. Varumärkesarbetet är också informationschefens ansvar, men ska ske i nära samarbete med övriga strateger. Utvecklingschefen nämner även att det finns ett samspel där informationschefen har uppsikt över pressmeddelanden, nyhetsbrev och vid kommunikation på hemsidan. Detta är ett nytt stöd som inte funnits tidigare.

[6] Susanna Collijn ekonomistrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-10
[7] Ann-Charlotte Gjöthlén utvecklingschef Södertälje kommun, intervju 05-10-28
[8] Helena Reinhagen informationschef Södertälje kommun, intervju 05-10-27
[9] Max Kinnunen näringslivsstrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-12
[10] Torbjörn Svensson chef för Gemensamma kontoret Södertälje kommun, intervju 05-10-25

4.1.2 Planering

Nedan redovisas en sammanställning av respondenternas intervjusvar vilka går att härledas till design som image och designpolicy.

4.1.2.1 Design som image

Informationschefen[11] beskriver att det under nästa år ska inledas ett varumärkesarbete där kommunen ska fånga och fastställa en bild av Södertälje. Då tas hänsyn till hur de anställda, medborgare och andra externa intressenter uppfattar kommunen. Det är ett helhetsbegrepp som ska försöka fångas och att det ska resultera i en tydlig profil för kommunen. I dagsläget saknar Södertälje kommun en tydlig linje och fokus har vanligtvis riktats mot endast en av kommunens arenor. Den vanligaste arenan har varit näringslivet och uppgiften att attrahera fler företag till kommunen har stått i fokus. Alla arenor såsom skolsituation, bostadssituation och befolkningsstruktur måste nu tas i beaktning. Informationschefen[11] upplever att Södertälje kommun befolkningsmässigt har en stor mångfald och att det kan utnyttjas när bilden av kommunen ska synliggöras. Kommunen har hittills inte tagit tillvara sina positiva förutsättningar ordentligt. Även näringslivsstrategen[12] saknar en gemensam bild av Södertälje och nämner förslag på tänkbara profiler såsom sportstaden eller hälsostaden. Det är av stor vikt att kommunen satsar långsiktigt och profilerar sig i en specifik riktning för att en tydlig bild av kommunen ska kunna skapas. Utvecklingschefen[13] anser att det i dagsläget finns många olika bilder av kommunen. Detta tillsammans med globalisering och regionsförstoringar tvingar Södertälje kommun att skapa ett tydligt och starkt varumärke. Södertälje ska vara kommunen där alla kan leva och bo genom hela livet. Även chefen på gemensamma kontoret[14] anser att kommunen måste välja en tydlig och långsiktig bild att konsekvent kommunicera både externt och internt genom alla led. Bilden kan byggas upp kring Södertälje som en idrottsstad genom att arrangera och marknadsföra idrott i olika sammanhang. En Södertäljeolympiad eller ett idrottsgymnasium kan då vara delmoment i att skapa idrottsstaden.

Informationschefen[11] betonar vikten av att den visuella identiteten uttrycker varumärket. Kommunen har idag en grafisk profil som är splittrad och används inte i enlighet med den

[11] Helena Reinhagen informationschef Södertälje kommun, intervju 05-10-27
[12] Max Kinnunen näringslivsstrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-12
[13] Ann-Charlotte Gjöthlén utvecklingschef Södertälje kommun, intervju 05-10-28
[14] Torbjörn Svensson chef för Gemensamma kontoret Södertälje kommun, intervju 05-10-25

tänkta policyn. Tanken är att kommunvapnet ska representera den kommunala organisationen och att en annan logotyp används för att profilera platsen Södertälje. Varken i stadshuset eller i stadskärnan är dock kommunikationsmedlen konsekventa. En ytterligare logotyp som syns i staden är Södertäl-yeah vilken är framtagen av Träffpunkt Tälje. Sammantaget skapar det en förvirring kring avsändare och dess identitet. Även näringslivsstrategen[15] upplever att kommunens visuella identitet är brokig och att en enhetlig bild av kommunen saknas. Det bör finnas en gemensam grafisk profil som används genomgående i hela organisationen. Chefen på gemensamma kontoret[16] anser att Södertälje kommun inte har lyckats skapa en enhetlig bild över huvudtaget. Kommunikationsmedel såsom kommunens interna och externa miljö samt den grafiska profilen måste ha ett gemensamt uttryckssätt. I dagsläget finns inget varumärke och kommunen har ingen tydlig identitet. Den centrala styrningen har varit svag vilket har gjort att olika bilder av kommunen har tillåtits användas. Vikten av att koncentrera sig på helheten och renodla den grafiska profilen är avgörande för att kunna kommunicera på ett tydligt sätt.

4.1.2.2 Designpolicy

Näringslivsstrategen[15] anser att det inte finns någon designpolicy. I samband med byggnationen av det nya stadshuset kan det komma att upprättas ett designprogram då målet är att skapa ett enhetligt uttryck. Informationsenheten har tidigare tagit fram mallar som ska användas till presentationsmaterial, men detta är inte inarbetat och används inte av alla. Ekonomistrategen[17] delar denna åsikt och beskriver att den presentationsmall som är framtagen och ska fungera både internt och externt inte används alls eller används olika bland kontoren. Utvecklingschefen[18] påpekar att mallarna funnits länge utan att förankras i organisationen. Detta har skapat en otydlighet och bidrar till att olika budskap förs fram i olika sammanhang. Informationschefen[19] poängterar att en grafisk profil kan tas fram först när varumärkesarbetet är färdigställt då det är grunden till vad kommunen vill uttrycka. Ambitionen är att hinna med både varumärkesarbete och grafisk profil under nästa år.

[15] Max Kinnunen näringslivsstrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-12
[16] Torbjörn Svensson chef för Gemensamma kontoret Södertälje kommun, intervju 05-10-25
[17] Susanna Collijn ekonomistrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-10
[18] Ann-Charlotte Gjöthlén utvecklingschef Södertälje kommun, intervju 05-10-28
[19] Helena Reinhagen informationschef Södertälje kommun, intervju 05-10-27

4.1.3 Engagemang

Nedan redovisas en sammanställning av respondenternas uppfattningar om organisationskulturen och ledningens roll.

4.1.3.1 Organisationskultur

Informationschefen[20] upplever att Södertälje har en relativt tydlig vision som är förankrad hos kontorscheferna. Det finns en grundstruktur i visionen, men den måste utvecklas för att kunna appliceras i verksamheten. Ekonomistrategen[21] nämner tre prioriteringsområden, arbete, attraktion och kvalitet, vilka utgör kommunens värdegrund för de närmsta tre åren. Dessa ska i sin tur bidra till att uppnå visionen och vara en del i det dagliga arbetet så att fokus sker på rätt område. Längre ut i organisationen saknas troligtvis kännedom om de tre ledorden och känslan av tillhörighet är liten. Näringslivsstrategen[22] nämner variationsrikt, livfullt och nära som kommunens kärnvärden. Dessa kärnvärden togs fram för ett par år sedan och fokus på dessa värden är idag nedtonat. Det finns ytterligare ledord i mål och budget, men dessa har näringslivsstrategen inte som utgångspunkt i sitt arbete. Den del av visionen näringslivsstrategen nämner är de inledande orden ”det trygga Södertälje”. Utvecklingschefen[23] påpekar att ett varumärkesarbete även har gjorts tidigare och då arbetades ett antal kärnvärden fram. Utvecklingschefen nämner variationsrikt och nära. I det nya varumärkesarbetet är det av stor betydelse att hela kommunen involveras så att alla får en gemensam bild, vilken de kan vara stolta bärare av. Chefen för gemensamma kontoret[24] kan inte uppge några tydliga kärnvärden då han är nyanställd inom kommunen.

Näringslivsstrategen[22] anser att det inom kommunen finns bristande kompetens och kunskap inom marknadsföring och design. Detta kan bero på att många inom kommunen har varit anställda under en längre tid och de anser att det som har fungerat de senaste trettio åren fungerar även idag. Den omorganisation som skett är ett steg i rätt riktning vad gäller att försöka förnya organisationen och att bryta invanda mönster. Utvecklingschefen[23] betonar att kommunen är duktig på att utreda och processa, men har svårigheter med att gå från ord till handling. Många visionsdokument har tagits fram utan att de har förankrats och verkställts. Även chefen för gemensamma kontoret[24] antyder att det finns tendens till att övervägning och

[20] Helena Reinhagen informationschef Södertälje kommun, intervju 05-10-27
[21] Susanna Collijn ekonomistrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-10
[22] Max Kinnunen näringslivsstrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-12
[23] Ann-Charlotte Gjöthlén utvecklingschef Södertälje kommun, intervju 05-10-28
[24] Torbjörn Svensson chef för Gemensamma kontoret Södertälje kommun, intervju 05-10-25

utredning kan ta lång tid. Det är inte lätt att addera nya sätt att tänka och arbeta trots att många har hög kompetens och vilja att utvecklas. Den moderna miljön i det nya stadshusets kommer att uppmuntra till att helt nya arbetsmetoder anammas. Stadshuset ger en fantastisk möjlighet att bryta en mångårig kultur och gamla arbetssätt.

4.1.3.2 Ledningens roll

Utvecklingschefen[25] menar att stadsdirektören och kommunstyrelsen tydligt bör visa vilka prioriteringsområden tid och kraft ska läggas på. Därefter utses en ansvarig för att hålla i processen och förmedla vidare så att alla blir bärare av budskapet. Det är de högsta cheferna som ansvarar för att sätta upp prioriteringsområden på dagordningen. Även ekonomistrategen[26] gör tydligt att stadsdirektören är högsta tjänsteman och beslutare inom ledningsenheten. Stadsdirektören har rollen att förmedla och måla upp visionen och få personalen att se vad de själva kan bidra med. Chefen för gemensamma kontoret[27] påpekar att stadsdirektören slutat och att tjänsten för tillfället fylls av en tillförordnad tjänsteman. På grund av detta har varumärkesarbetet försummats. Näringslivsstrategen[28] poängterar svårigheten med att skapa engagemang i en kommunal organisation samtidigt som stora besparingar måste genomföras. Då organisationens ekonomi styrs av skatteintäkter och bidrag ifrån staten. Hur politiker prioriterar dessa resurser styr den kommunala verksamhetens inriktning.

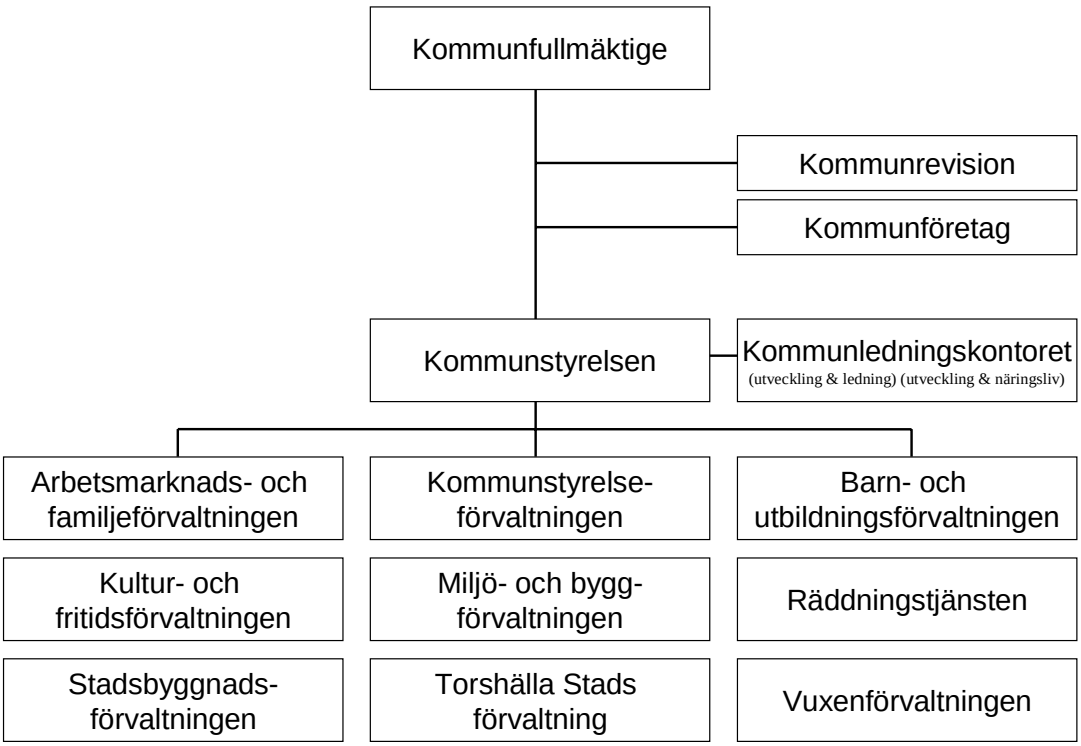
[25] Ann-Charlotte Gjöthlén utvecklingschef Södertälje kommun, intervju 05-10-28
[26] Susanna Collijn ekonomistrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-10
[27] Torbjörn Svensson chef för Gemensamma kontoret Södertälje kommun, intervju 05-10-25
[28] Max Kinnunen näringslivsstrateg Södertälje kommun, intervju 05-10-12

4.2 Eskilstuna kommun

Eskilstuna kommuns preliminära folkmängd var 91 520 personer den 31 augusti 2005 (Eskilstuna kommun1). Visionen för Eskilstuna kommun sammanfattas i ett politiskt dokument med namnet Fristaden. Visionen om Fristaden togs fram i dialog mellan partierna i Eskilstunas kommunfullmäktige och beslutades i november 1998. Visionen är idag under omarbetning och en reviderad version ska presenteras under 2006. De rubriker som återfinns i visionen idag är som följer:

En öppen stad i regionen, Industristadstradition – vidare till en ny epok, En vacker stad – men också en stad att ”använda”, Miljöns stora betydelse, Många deltar och påverkar, En stad att växa upp i samt Trygghet för alla (Eskilstuna kommun2).

Stadshuset rymmer ett antal av de kommunala förvaltningarna, kommunstyrelseförvaltningen, kommunledningskontoret samt kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens kansli. Eskilstuna kommuns organisationsschema ser ut enligt följande:



Figur 7. Eskilstuna kommuns förvaltningsorganisation

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och beslutar bland annat om hur budgeten ska fördelas. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för ledning, styrning och uppsikt av den kommunala verksamheten. Kommunstyrelsen ansvarar även för den strategiska utvecklingen, den ekonomiska förvaltningen och personalpolitiken. Kommunledningskontorets uppdrag är att bistå kommunstyrelsen i arbetet att utveckla Eskilstuna och att leda och samordna kommunens angelägenheter. Det sker genom dialog, samverkan och delaktighet. Kommunledningskontoret är uppdelat i de två avdelningarna utveckling och ledning samt utveckling och näringsliv. Under kommunstyrelsen finns också kommunstyrelseförvaltningen med specialistkompetens och ansvar för drift och utveckling av kommungemensamma system. Förvaltningarna utför kommunens tjänster enligt uppdrag från nämnder. De hjälper också nämnder och styrelser med att utreda och planera (Eskilstuna kommun3).

Eskilstuna Marknadsföring AB är ett delvis kommunalägt bolag som har uppdraget att: genom unik samverkan, effektiv försäljning och marknadsföring samt delaktighet i utvecklingsarbetet av Eskilstuna, göra Eskilstuna känt som en attraktiv ort för boende, företagande och besökande (Eskilstuna kommun4).

4.2.1 Organisation

Nedan redovisas en sammanställning av respondenternas intervjusvar vilka kan härledas till funktioners samverkan och designs position i organisationen.

4.2.1.1 Funktioners samverkan

Personalstrategen[29] betonar det goda samarbetsklimatet strategerna emellan. Även ekonomistrategen[30] upplever att det är mycket gemensamt arbete funktionerna emellan vilket resulterar i förbättringar och förslag till utveckling för kommunen. Både informella och formella möten äger ofta rum. Ansvaret för att revidera Fristaden åligger emellertid endast en person och inga gemensamma diskussioner kring detta har förts. Enhetschefen på kommunstyrelseförvaltningen[31] påpekar att dialog sker med strategerna varannan vecka. Då följs den strategiska planen upp och nya uppdrag läggs till. Kommundirektören[32] anser att en

[29] Susanne Wihlborg personalstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[30] Anders Rehnman ekonomistrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[31] Per Karlsson enhetschef på kommunstyrelseförvaltningen Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[32] Jerker Parksjö kommundirektör Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24

optimal organisation har en tvärvetenskaplig karaktär. Exempel på detta kan vara att miljöstrategen inser vikten av att attrahera fler företag till kommunen likväl som att ekonomistrategen inser vikten av motiverande löner för personalen. Denna organisationsförändring är en pågående process som inte är fullständigt utvecklad ännu då det fortfarande finns spänningar mellan vissa grupper inom organisationen.

Kommundirektören[33] påpekar att det finns ett kontinuerligt samarbete med Eskilstuna Marknadsföringsbolag och näringslivet. Vid framtagningen av en ny marknadsplan för kommunen deltog ett 30-tal personer dels från kommunen och dels från näringslivet. Tjänsten att kommunicera marknadsplanen köper kommunen av Eskilstuna Marknadsföringsbolag. Denna externa funktion har vetskap om att Eskilstuna kommun har en bild och ett budskap de vill kommunicera. Kommundirektören[33] betonar vikten av ett nära och enkelt samarbete mellan kommun, tjänstemän och näringsliv. Även utvecklingsstrategen[34] talar om samarbetet med Eskilstuna Marknadsföringsbolag. Diskussioner kring vilka värden Eskilstuna kommun ska kommunicera har förts. Enhetschefen för kommunstyrelseförvaltningen[35] upplever däremot att Eskilstuna Marknadsföringsbolag lägger tonvikten på Eskilstuna som en turistort och vinklar sin information för att skapa den bilden.

4.2.1.2 Designs position i organisationen

Enhetschefen för kommunstyrelseförvaltningen[35] anser att informationsstrategen till viss del är den person som har ansvar för att en enhetlig bild av Eskilstuna kommun kommuniceras till samtliga intressenter. Den personen är för tillfället sjukskriven och utvecklingsstrategen har därmed fått några av dessa arbetsuppgifter tilldelade. Enhetschefen är dock osäker på om utvecklingsstrategen har uppfattat att ansvaret för kommunens enhetliga uttryck nu åligger honom. Det är svårt att nämna en enda person som har ansvaret då de som arbetar med hemsidans information och layout också har en viktig roll. Ekonomistrategen[36] delar åsikten att informationsstrategen har ansvar för hur Eskilstuna kommun ska kommunicera. Resursen finns men för tillfället är informationsstrategen sjukskriven.

[33] Jerker Parksjö kommundirektör Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[34] Sven-Erik Tillman utvecklingsstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[35] Per Karlsson enhetschef på kommunstyrelseförvaltningen Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24

4.2.2 Planering

Nedan redovisas en sammanställning av respondenternas uppfattningar om design som image och design policy.

4.2.2.1 Design som image

Personalstrategen[37] nämner att Eskilstuna kommun har lyckats vända den negativa uppfattningen om kommunen. En högskola har etablerats och ett omfattande arbete med nyetableringar har genomförts vilket har bidragit till att positiva uppfattningar om Eskilstuna har skapats. Personalstrategen tror att Eskilstuna kommun idag uppfattas som en kommun på framfart. Det finns en skillnad i vilken bild de boende har av Eskilstuna beroende på om de är nyinflyttade eller inte. De som har bott länge i kommunen har kvar bilden av en tråkig arbetarstad medan de nyinflyttade ser Eskilstuna som en attraktiv kommun. Det är Eskilstuna marknadsföringsbolag som har jobbat mycket med att vända trenden. Arbetet har inriktats på att locka till sig nyinflyttande och att skapa nyetableringar. De som redan bor och verkar i kommunen har vid detta arbete försummats.

Personalstrategen[37] tar även upp att de anställda inom Eskilstuna Kommun inte känner tillhörighet till kommunen utan snarare till den specifika enhet de tillhör. Det är därför framtaget en handlingsplan till nästa år där kommunen ska jobba internt och stärka kommunens identitet. Målet är att de anställda ska känna tillhörighet till Eskilstuna kommun som en attraktiv arbetsgivare. Ett varumärkesarbete är väldigt viktigt för att kunna stärka Eskilstuna som arbetsgivare. Kommundirektören[38] nämner att arbetet med den interna marknadsföringen inte har varit fullt utvecklat. Det är viktigt att skapa en stolthet att jobba inom kommunen och den grafiska profilen kan vara ett avstamp till att sammanföra alla anställda i Eskilstuna Kommun. Ett kännetecken i form av enkelhet ska skapas. Med hjälp av olika medel ska detta kommuniceras till allmänheten så att de känner igen Eskilstuna kommun. Det ska även kommuniceras till de anställda så att de motiveras att jobba inom organisationen.

[36] Anders Rehnman ekonomistrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[37] Susanne Wihlborg personalstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[38] Jerker Parksjö kommundirektör Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24

Enhetschefen för kommunstyrelseförvaltningen[39] menar att det är väldigt svårt att skapa en enhetlig grafisk profil som alla ska följa. Arbetet med ett formspråk för kommunen påbörjades redan för tjugo år sedan. I detta arbete var det meningen att samtliga dokument skulle utformas på samma sätt. Det var också meningen att alla ska ha samma inställning till den information som gavs ut. Nu efter tjugo år har ett förslag lagts fram till kommunfullmäktige. Utvecklingsstrategen[40] nämner att den grafiska profilen ska inneha två nivåer inom kommunens organisation. Detta ska bidra till att Eskilstuna kommun framhävs före respektive förvaltning eller enhet. Utvecklingsstrategen[40] hade inte övervägt tanken att först fastställa värderingar så att rätt budskap kommuniceras med den nya grafiska profilen. Ekonomistrategen[41] påpekar att det hittills bara har varit få som har använt någon symbol för Eskilstuna kommun och att det inte har varit strikt för alla att använda den. Den nya grafiska profilen bör användas mer strikt.

4.2.2.2 Designpolicy

Design är för ekonomistrategen[41] att likställa med formgivning. Design är viktigt för att förmedla och göra budskap attraktiva. Eskilstuna kommun använder sig till viss del av design i årsredovisningen. Designarbetet kan bli mycket bättre och det är också på väg att bli bättre inom flera områden. Utvecklingsstrategen[40] lägger tyngd på utformning och funktion vid beskrivningen av sin syn på design och menar vidare att ordet design inte förekommer vid samtal eller möten inom kommunen. Personalstrategen[42] anser att design handlar om organisationsstrukturer. Enhetschefen för kommunstyrelseförvaltningen[39] menar att en designpolicy skulle bidra till att fokus läggs på utformning snarare än innehåll. Han förstår inte meningen med detta då han själv anser att innehållet går före det visuella uttrycket. Kommundirektören[43] anser att design är ett viktigt inslag i kommunens verksamhet som påverkar uppfattningen om kommunen. Kommunen har inte någon uttalad designpolicy.

[39] Per Karlsson enhetschef på kommunstyrelseförvaltningen Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[40] Sven-Erik Tillman utvecklingsstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[41] Anders Rehnman ekonomistrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[42] Susanne Wihlborg personalstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[43] Jerker Parksjö kommundirektör Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24

4.2.3 Engagemang

Nedan redovisas en sammanställning av respondenternas uppfattningar om organisationskultur och ledningens roll.

4.2.3.1 Organisationskultur

Ekonomistrategen[44] kan inte nämna några konkreta värderingar eller värdeord som Eskilstuna kommun står för. Han hänvisar till visionen, Fristaden, och nämner ledord såsom en trygg stad med goda livsvillkor och med en effektiv kommunal verksamhet. Visionen kan bli tydligare kopplad till budgeten och finansiella mål. I nuläget är det fokus på uppdrag istället för på mål vilket gör att det behövs ytterligare strategiska måldokument som sträcker sig längre än ett år men inte så långt som visionen. Utvecklingsstrategen[45] påpekar att visionen saknar slagkraft då den är lång och motsägelsefull. Den innehåller flera motsatspar och är alldeles för allmängiltig och utgörs därmed inte utav några bestämda värderingar att arbeta utifrån. Fastställda värderingar och en tydlig vision är jätteviktig för att kunna göra ett bra arbete. Eskilstuna kommun är därmed i behov av tydliga och fastställda värderingar och en nyutformad vision. Likaså anser personalstrategen[46] att visionen är alltför allomfattande men påpekar samtidigt att Eskilstuna har en tydlig miljöprofil. Eskilstuna är en offensiv kommun men saknar tydliga kärnvärden. Personalstrategen menar att det inte har varit tydligt ute i enheterna att de har arbetat utifrån visionen. Visionens otydlighet gör den svår att tillämpa och bryta ner på olika nivåer. Den reviderade visionen förväntas bli så tydlig att all personal kan känna att de har en roll i att uppfylla visionen. Enligt kommunstyrelseförvaltningens enhetschef[47] återfinns de värderingar han arbetar utifrån i visionen. Visionen syftar till att vara vägledande för verksamheten. Brukaren har kommit att sättas i centrum och verksamheten ska byggas runt brukaren. Kommundirektören[48] menar att budskapet som ska kommuniceras är Fristaden. Fristaden kan stå för flera saker och tanken är att den ska spegla en frihet där inga hinder finns utan bara möjligheter. Det är svårt att komma ifrån att de anställda kommunicerar olika värderingar. Detta kan bero på yttrandefriheten som ger de anställda inom kommunen rätten att tycka någonting helt annat än kommunens värderingar. Detta har kommundirektören inte förståelse för. För att trivas på sin arbetsplats och göra ett bra jobb måste de anställda kunna identifiera sig med sin arbetsgivare.

[44] Anders Rehnman ekonomistrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[45] Sven-Erik Tillman utvecklingsstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[46] Susanne Wihlborg personalstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[47] Per Karlsson enhetschef på kommunstyrelseförvaltningen Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[48] Jerker Parksjö kommundirektör Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24

Personalstrategen[49] känner att Eskilstuna kommun som arbetsgivare ger möjlighet till nya utmaningar. Hon ställer sig däremot frågande till vilken sorts organisationskultur hon uppfattar att Eskilstuna kommun har. Det är en stor organisation med 7000 anställda vilket automatiskt gör att det är bara vissa idéer som tas tillvara beroende på var i organisationen man befinner sig. Ekonomistrategen[50] anser likaså att organisationen manar till kreativitet då de anställda inom organisationen inte är bundna vid vissa modeller eller regelverk. Det går att gå utanför ramarna och föreslå nya lösningar och korrigera det som behöver korrigeras. Det finns ett kommunikationsnätverk för varje arbetsområde såsom ekonomnätverk och personalnätverk. Det är i dessa nätverk information sprids för att kunna förankras i hela organisationen. Enhetschefen för kommunstyrelseförvaltningen[51] anser att kommunen är en alldeles för stor organisation för att kunna kommunicera idéer och värderingar på ett effektivt sätt. Kommunikationen utgörs av långa processer som ofta tar längre tid än planerat. Enhetschefen menar att kommunstyrelseförvaltningen har ansvaret att föra budskap och idéer vidare ner i organisationen till de olika förvaltningsledningarna. Dessa har i sin tur ansvar för att budskapet når hela vägen ut i organisationen. Uppföljning sker vid årsbokslut och delårsrapporter då samtliga får rapportera vad de har använt sina tilldelade pengar till och vilka uppdrag som har slutförs.

4.2.3.2 Ledningens roll

Det är för ekonomistrategen[50] svårt att fastställa hur mycket resurser som tilldelas design då det är ett brett begrepp. Budgeten delas mellan de områden som visionen behandlar och där finns ingen speciell post för design. Design finns i allt kommunen gör vilket innebär att en exakt summa är svår att nämna.

Utvecklingsstrategen[52] anser att kommunstyrelseordföranden arbetar med att framhäva Eskilstuna som en attraktiv kommun. Kommunstyrelseordföranden har haft en framträdande roll i arbetet med att försköna staden Eskilstuna. Han har även bidragit till att ryktet om Eskilstuna som en tråkig industristad har förändrats. Kommundirektören[53] nämner sin egen roll i utvecklingsarbetet och betonar att arbetet med att förändra synen på Eskilstuna kommun har varit intensivt. Genom kraftfull marknadsföring och kommunikation lyckades bilden av

[49] Susanne Wihlborg personalstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[50] Anders Rehnman ekonomistrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[51] Per Karlsson enhetschef på kommunstyrelseförvaltningen Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[52] Sven-Erik Tillman utvecklingsstrateg Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24
[53] Jerker Parksjö kommundirektör Eskilstuna kommun, intervju 05-10-24

Eskilstuna förändras. Kommundirektören påpekar att det är svårt att få medborgarna att inse vikten av att ha en stor budget för utvecklingspolitik. För att kommunen ska ha en framtid krävs ett stadigt eller ökande invånarantal så att det skapas ekonomiska resurser att tillägna omsorg, vård och skola. Det är även viktigt att de anställda inom kommunen förstår detta samband. Kommundirektören[53] nämner vidare svårigheten med att kommuner har en styrelse som per definition består av människor som tycker olika. Det blir därmed svårt att formulera gemensamma värderingar och skapa enhetlighet. Detta blir tydligt i visionen vilken är framtagen så att den tillgodoser flera olika partiers värderingar. Visionen blir därmed brett definierad och svår att formulera på ett tydlig sätt.

5 Analys

I detta avsnitt analyseras och utvärderas de oberoende variablerna organisation, planering och engagemang. Teori jämförs med empiri och varje variabel analyseras utifrån den teoretiska referensramens designtrappa. I variablernas respektive trappa motiveras fallkommunernas placering. Följande steg kan uppnås: Obefintlig design, Design som verktyg och Design som strategisk resurs.

5.1 Organisation

Varken Södertälje kommun eller Eskilstuna kommun har någon designfunktion eller uttalad design manager i sin organisation. Nedan analyseras därför hur kommunernas nuvarande funktioner samverkar för att kunna avgöra om en designfunktion skulle kunna skapas och integreras. Även en analys av designs position i organisationen redovisas. Då det inte finns någon design manager analyseras var i organisationen designrelaterat ansvar kan återfinnas.

5.1.1 Funktioners samverkan

I teoridelen går det att utläsa att en välfungerande designprocess kräver att företagsstrukturen är anpassad för design. Många olika specialistkunskaper bör involveras och integreras så att alla kunskaper fogas samman. Det är viktigt att kontinuerligt föra dialoger funktionerna emellan för att designfrågor ska få utrymme att prövas utifrån olika synsätt. Samverkan mellan funktioner är en förutsättning för att design ska kunna fungera som en strategisk resurs.

Södertälje kommun

Södertälje kommun har inte en organisationsstruktur anpassad för design. Kommunen har dock genom en omorganisation skapat en ny ledningsenhet och ett nytt gemensamt kontor vilket bidrar till nya samarbetssätt. Denna organisationsstruktur ökar förmågan till kraftsamling kring strategiska frågor och ger möjlighet till nya processer. Inom ledningsenheten samverkar strateger från olika områden vilket flertalet av respondenterna ger exempel på. De beskriver att det förs både givande dialoger och diskussioner dem emellan samt att de arbetar som ett team. Genom den omnämnda omvärldsdagen förenas ledningsenheten även med kontorschefer och politiker i gemensamma aktiviteter och diskussioner. Olika externa specialistkunskaper tas tillvara genom samarbete med framförallt närings- och föreningsliv. Vid arbetet med det nya varumärket ska interna såväl som externa

parter medverka vilket betonar vikten av ett nära samarbete. Idag är det endast ledningsenheten och gemensamma kontoret som arbetar i det befintliga stadshuset. Övriga kontor är utspridda på många håll i organisationen vilket kan försvåra samverkan mellan organisationens funktioner. Det nya stadshuset ses av samtliga respondenter som en möjlighet till att skapa en integrerande miljö med gemensamma arbetsprocesser.

Eskilstuna kommun

Kommundirektören strävar organisationsmässigt efter att Eskilstuna kommun ska få en tvärvetenskaplig karaktär. I denna typ av organisation har funktionerna förståelse för varandras ansvarsområden. Denna organisationsstruktur är fortfarande ett mål för kommunen att försöka uppnå. Eskilstuna kommuns ledningskontor är uppdelat i de två avdelningarna utveckling och ledning samt utveckling och näringsliv. Strateger med olika kompetens återfinns i utveckling och ledningsenheten. Flera strateger poängterar det goda samarbetsklimatet dem emellan och att både informella och formella möten ofta äger rum. Vissa tyngre ansvarsområden åligger endast en eller ett fåtal personer som till exempel ansvaret för att revidera visionen. Kommundirektören betonar vikten av ett nära och enkelt samarbete mellan kommun, tjänstemän och näringsliv. Idag finns ett kontinuerligt samarbete med Eskilstuna Marknadsföringsbolag och näringslivet. Det råder olika uppfattning om Eskilstuna Marknadsföringsbolags roll och huruvida de ska kommunicera en bild av Eskilstuna som kommun eller ort.

5.1.2 Designs position i organisationen

Designs position i hierarkin samt organisationens prioriteringar speglar, enligt samtliga författare i teoridelen, inflytandet design får i organisationen. Det påpekas att det är fördelaktigt om designfunktionen jämställs andra viktiga funktioner såsom finans-, personal- samt forskning och utvecklingsfunktion och därmed är i centrum av organisationen.
På organisationsnivå bör det finnas ett designledarskap som etablerar och underhåller organisationens designstandard. Organisationens mellannivå har ansvar för att designstrategin blir efterlevd och se till att design implementeras på projektnivå.

Södertälje kommun

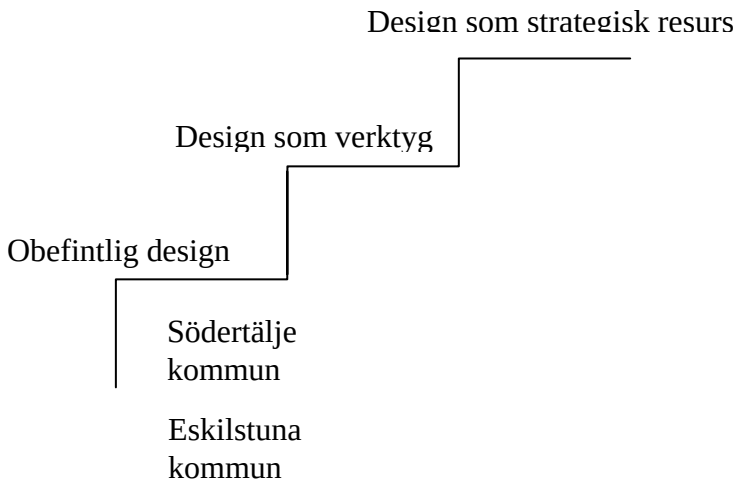
Informationschefen är den person som ansvarar för frågor vilka närmast går att härledas till design. Denna tjänst är nyligen tillsatt och innebär ansvar för frågor rörande det nya varumärkesarbetet, kommunens grafiska profil samt dess övriga kommunikationsmedel. Något gemensamt ansvar för dessa frågor är inte förankrat i organisationen.

Eskilstuna

Det råder osäkerhet kring om någon har ansvar för frågor rörande design och i så fall vem eller vilka dessa personer är. Den person som ett antal respondenter anser ha denna ansvarspost är informationsstrategen som för tillfället är sjukskriven. Ansvaret uppfattas idag ligga hos utvecklingsstrategen som är vikarierande informationsstrateg. Det är dock osäkert om den vikarierande informationsstrategen har uppfattat detta som sitt ansvarsområde.

5.1.3 Designtrappa med avseende på organisation

Nedan fastställs på vilket steg i designtrappan Södertälje kommun och Eskilstuna kommun befinner sig med avseende på organisatoriska förutsättningar.



Figur 8. Designtrappa med avseende på organisation

På första trappsteget befinner sig organisationer som inte har något som helst fokus på design. Organisatoriska förutsättningar som funktioners samverkan och designs position är näst intill obefintliga. På andra trappsteget befinner sig organisationer som har fokus på design men inte utnyttjar designens fulla potential. Organisationen har en designfunktion eller anlitar designexpertis utifrån. Oavsett var expertisen återfinns är den inte integrerad och inte

jämställd med övriga funktioner. En designer/design manager/designförespråkare finns inte representerad i styrelsen och ledningen fokuserar inte på design som strategisk resurs. På det tredje och högsta trappsteget befinner sig organisationer som har fullt fokus på design. En designfunktion eller design manager finns representerad i organisationen. Samtliga funktioner är engagerade i design och samverkar i designaktiviteter.

Södertälje kommun

Då Södertälje kommun inte har någon designfunktion eller design manager hamnar de på första trappsteget obefintlig design. Om en designfunktion integreras eller en design manager post tillsätts inom ledningsenheten skulle samspel och informationsutbyte lätt uppstå. Detta beroende på att de befintliga funktionerna redan idag visar på god samverkan med kontinuerliga dialoger sinsemellan. Detta visar på goda förutsättningar för kommunen att istället hamna på steget Design som verktyg. Även samarbetet med externa parter i arbetet med det nya stadshuset bidrar till att detta steg skulle kunna uppnås. Trots att det inte finns någon uttalad designpost antyds att det finns en person på ledningsenheten med designrelaterade arbetsuppgifter. Utökas detta ansvar tydliggör Södertälje kommun att de anser att design kan få en betydande roll för organisationen.

Eskilstuna kommun

Då Eskilstuna kommun inte har någon designfunktion eller design manager hamnar de på första trappsteget Obefintlig design. Kommundirektörens vision om ett tvärvetenskapligt ledningskontor visar på intresse för nytänkande och att en design funktion lätt skulle kunna integreras. I dagsläget finns ett gott samarbetsklimat funktionerna emellan, men däremot är samarbetet med de externa parterna otydligt. Det är inte heller tydligt om det är någon på ledningskontoret som har ansvar för designrelaterade frågor eller om ansvaret återfinns hos Eskilstuna Marknadsföringsbolag. Detta bidrar till att Eskilstuna kommun organisatoriskt sett hamnar på steget Obefintlig design.

5.2 Planering

Nedan analyseras huruvida Södertälje kommun och Eskilstuna kommun har en image som uttrycker dess identitet. Även förekomsten av en designpolicy och hur den används analyseras. Detta visar på vilka förutsättningar som finns för att design ska kunna implementeras i kommunerna.

5.2.1 Design som image

I teoridelen beskrivs att företag med hjälp av design kan skapa en genomtänkt företagsimage. Genom att förena produktdesign, företagets interiör och exteriör samt företagets grafiska design skapas en kontrollerad företagsimage där alla delar kommunicerar ett enhetligt budskap. Marknad och design måste arbeta tillsammans för att uppnå en enhetlig kommunikation som stärker företagsimagen och identiteten. Företagets image grundar sig på dess identitet vilken påverkas av de anställdas beteende gentemot varandra och kunder. Det är därför viktigt att organisationens värderingar har nått ut till de anställda.

Södertälje kommun

Idag har kommunen ingen enhetlig image, vilket tydliggörs då respondenterna inte kan beskriva en enhetlig bild av kommunen. De ger istället olika förslag på vad som skulle kunna vara Södertäljes framtida image. Det varumärkesarbete som inom kort påbörjas ska resultera i att fånga och fastställa en bild av kommunen. Detta visar på en medvetenhet inom ledningsenheten kring vikten av att kommunicera en enhetlig bild. Den grafiska profilen är splittrad då många olika typsnitt och logotyper används. Ett ytterligare bidrag till kommunens splittrade bild är turistbyråns framtagna logotyp för Södertälje. Den grafiska profilen tillsammans med kommunens interiör och exteriör kommunicerar inte ett enhetligt budskap.

Eskilstuna kommun

Många har tidigare haft bilden av Eskilstuna som en tråkig industristad och inflyttningen har därmed varit låg. Eskilstuna kommun har därför arbetat intensivt med att förbättra bilden och bli en attraktiv kommun att flytta till. Detta arbete har däremot inte tagit hänsyn till varken de anställdas eller de boendes bilder av kommunen. Under nästa år är därför målet att skapa tillhörighet bland anställda och en attraktiv bild av Eskilstuna kommun som arbetsgivare. Det har inte förrän nu tagits fram ett förslag på en grafisk profil vilket gör att det idag inte finns ett

enhetligt visuellt uttryck. Förslaget har emellertid tagits fram utan kommunens identitet som grund.

5.2.2 Designpolicy

En designpolicy beskrivs i teoridelen som program och manualer vilka informerar de anställda om vad och hur de visuella objekten ska kommunicera. Företagets karaktäristika utgör basen för företagets designpolicy. Det är av stor vikt att designpolicyn är välformulerad och noga efterföljd för att samstämmig syn på design ska kunna uppnås och ett och samma budskap uttryckas.

Södertälje kommun

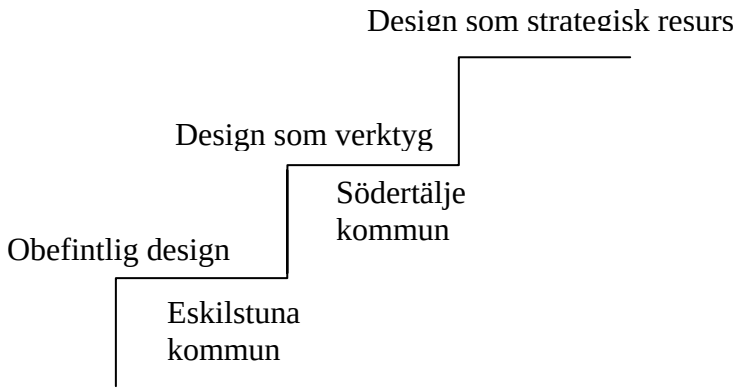
Det finns uppsatta riktlinjer för hur den grafiska profilen ska användas. Riktlinjerna är däremot inte förankrade i organisationen vilket gör att olika typsnitt och logotyper används i sammanhang de inte är menade för. Detta har skapat en otydlighet och bidrar till att olika budskap förknippas med kommunen. Idag finns därmed ingen efterlevd designpolicy i kommunen. Redan under nästa år då både ett varumärke och en grafisk profil ska tas fram kan dessa emellertid utgöra grunden för en tydlig designpolicy.

Eskilstuna kommun

Synen på design går isär och det förs inga diskussioner kring design i organisationen. Det finns inte någon uttalad designpolicy, men det råder en positiv inställning till design som ett sätt att skapa enhetlighet. Det finns dock vissa synpunkter på att använda en gemensam mall med en enhetlig utformning då individuella uttryck tonas ned.

5.2.3 Designtrappa med avseende på planering

Nedan fastställs på vilket steg i designtrappan Södertälje kommun och Eskilstuna kommun befinner sig med avseende på de förutsättningar planering medför.



Figur 9. Designtrappa med avseende på planering

På första trappsteget befinner sig organisationer som varken har en upprättad designpolicy eller enhetlig kommunikation då image saknas. På andra trappsteget befinner sig de organisationer som har en designpolicy upprättad, men som inte efterlevs fullt ut. Organisationens olika delar använder sig av en medveten kommunikation men uttrycker inte tillsammans ett enhetligt budskap. På tredje trappsteget befinner sig organisationer som har en tydlig designpolicy som efterföljs och organisationen har en enhetlig kommunikation som leder till en tydlig image.

Södertälje kommun

Idag finns ingen tydlig image och därför uppstår problem med att identifiera vilken bild kommunen gemensamt ska kommunicera. Satsningen på ett varumärkesarbete som ska resultera i en tydlig bild av kommunen gör att det finns förutsättningar för att använda Design som verktyg. Faktumet att det finns uppsatta riktlinjer för hur den grafiska profilen ska användas motiverar steget Design som verktyg. Det krävs förtydligande av både image och designpolicy samt förankring av dessa i organisationen för att nå steget Design som strategisk resurs.

Eskilstuna kommun

I kommunen har arbetet med att föra ut en gemensam bild till de anställda försummats. Därmed finns få riktlinjer att följa vad gäller vad organisationen vill kommunicera. Avsaknaden av en designpolicy bidrar också till denna otydliga kommunikation. Detta medför att förutsättningarna för planering av design är få och kommunen befinner sig därför på steget Obefintlig Design.

5.3 Engagemang

Nedan analyseras huruvida Södertälje kommun och Eskilstuna kommun har en organisationskultur med grundläggande värderingar samt ledningens engagemang i olika frågor och dess prioriteringar. Organisationskulturen och dess ledning påverkar vilka förutsättningar som finns för att design ska kunna implementeras i kommunerna.

5.3.1 Organisationskultur

Organisationskulturen beskrivs av författarna i teoridelen som de grundläggande antaganden och värderingar de anställda handlar utifrån i givna situationer. En stark företagskultur bidrar till att de anställda handlar i organisationens intressen och förverkligar dess mål. Framgångsrika företag innehar ofta stark företagskultur där värderingar är tydligt framställda, djupt rotade och utbredda i hela organisationen. Företagsledningen kan även använda kulturen som medel att motivera och påverka de anställda. Organisationer med strikt byråkratisk struktur har svårt att skapa en innovativ miljö då de inte främjar risktagande.

Södertälje kommun

Kommunen har en vision att utgå ifrån i sitt arbete. Denna är emellertid inte förankrad i ledningsenheten då respondenterna har svårt att återge dess innehåll. Kommunens kärnvärden är svåra att fastställa då flera olika värden beskrivs av respondenterna. Denna splittrade grundinställning till vad kommunen har för mål och värden att arbeta utifrån bidrar till att organisationskulturen försvagas. Respondenterna har förhoppningar om att det nya varumärkesarbetet ska tydliggöra gemensamma värderingar att arbeta utifrån. Kommunens värderingar grundar sig i en mångårig kultur där inte förändringar eller nytänkande uppmuntrats. Kommunen är idag bra på att utreda och processa men har svårt att gå från ord till handling. Det nya stadshuset ses som en möjlighet till att nya arbetsmetoder anammas.

Eskilstuna kommun

Kommunens vision känns igen vid namn hos respondenterna, men är alltför omfattande för att kunna precisera vilka konkreta värderingar de ska arbeta utifrån. Detta försvårar för de anställda att känna tillhörighet till kommunen och därmed kunna kommunicera dess värderingar. Det pågående revideringsarbetet av visionen syftar till att värderingarna tydliggörs. Kommunen är en stor organisation vilket gör att det blir långa arbets- och beslutsprocesser. Organisationsstrukturen tillsammans med kulturen försvårar snabba beslut

och effektiv kommunikation av idéer och värderingar. Inom ledningskontoret upplevs emellertid kulturen mana till kreativitet.

5.3.2 Ledningens roll

Enligt författarna i teoridelen är företagsledningens syn på design avgörande för huruvida hela organisationen integrerar design. I sitt förhållningssätt demonstrerar ledningen i ord och framförallt i handling att de är engagerade i design. Företagsledningen påverkar mellanchefernas förståelse för och inställning till design vilka i sin tur för uppfattningen vidare i organisationen. Personer i ledarpositioner på mellannivå måste likväl som ledningen ge sitt stöd för designprocessen.

Södertälje kommun

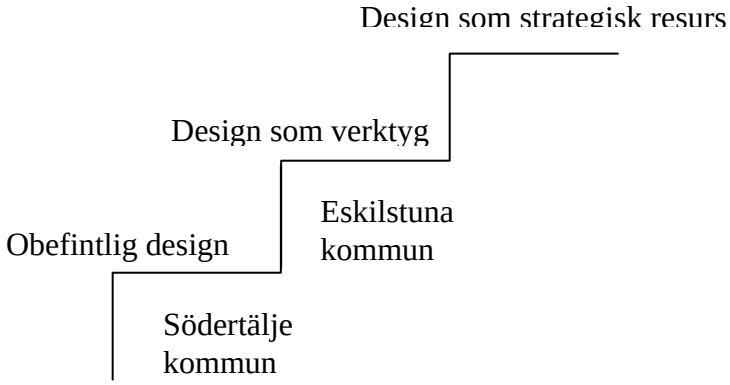
I dagsläget har kommunen en tillförordnad stadsdirektör och en ny ordinarie stadsdirektör ska tillsättas. Stadsdirektören är den högsta tjänstemannen inom kommunen och ansvarar för vilka områden som ska prioriteras. Även ett ansvar att förmedla och måla upp visionen för sina anställda åligger stadsdirektören. Avsaknaden av en stadsdirektör har inneburit att vissa områden såsom varumärkesarbetet har försummats. Den kommunala verksamhetens resurser styrs av politikers prioriteringar och när besparingar ska utföras är det svårt för ledningen att engagera och motivera sina anställda.

Eskilstuna kommun

Kommunstyrelseordföranden och kommundirektören visar på engagemang för designrelaterade frågor i form av att försköna staden och att göra Eskilstuna till en attraktiv kommun. Det är emellertid svårt att för medborgare och anställda motivera att stora resurser läggs på utvecklingspolitik. Faktumet att politiker styr verksamheten gör att det blir svårt att skapa en enhetlighet och gemensamma värderingar i organisationen. Detta visas då visionen är framtagen så att den tillgodoser flera olika partiers värderingar. Dessa olika värderingar har även en avgörande roll för huruvida design integreras i organisationen.

5.3.3 Designtrappa med avseende på engagemang

Nedan fastställs på vilket steg i designtrappan Södertälje kommun och Eskilstuna kommun befinner sig med avseende på vilket engagemang som föreligger.



Figur 10. Designtrappa med avseende på engagemang

På det första steget är engagemanget för design lågt då organisationskulturen inte främjar designvärderingar. Ledningen visar inte heller något intresse för designfrågor. På det andra steget är organisationskulturen öppen, kreativ och mottaglig för nytänkande. Ledningen kan investera i designresurser men har inte full förståelse för designens betydelse. För att uppnå det sista steget Design som strategisk resurs måste det råda en samstämmig syn på design och finnas designfrämjande värderingar som på detta steg är näst intill obefintliga. På det tredje steget visas engagemang för design tydligt i organisationskulturen då både ledningen och övriga delar i organisationen visar stort intresse för designfrågor.

Södertälje kommun

Då kommunen idag saknar gemensamma värderingar finns få förutsättningar för att nya designvärderingar ska kunna förankras i organisationen. Kommunens vision och kärnvärden tydliggör inte vilka prioriteringar och mål organisationen har. Detta medför att organisationskulturen är försvagad. Därmed försvåras klargörandet av vilken roll design skulle kunna få i kommunen. Denna organisationskultur motiverar att kommunen endast hamnar på första steget Obefintlig design. En bidragande faktor till den försvagade kulturen är avsaknaden av en ordinarie stadsdirektör vilket också styrker placeringen i designtrappan.

Eskilstuna kommun

Flera personer i ledande positioner i kommunen visar engagemang för att skapa en attraktiv kommun med hjälp av verktyg som kan härledas till design. Faktumet att fokus uteslutande riktats mot att skapa inflyttning och nyetablering av företag har medfört att de befintliga medborgarna och den interna organisationen försummats. Visionen känns idag igen till namnet medan innehållet inte har fått fäste i organisationen. Därmed finns en möjlighet att vid revidering av visionen stärka organisationskulturen. Den starkt engagerade ledningen gör att flera personer i ledande positioner redan är övertygade om att design bör ha en roll i organisationen. Förståelsen hos ledningen att denna övertygelse måste föras ut i organisationen har hittills saknats, men revideringen av visionen är ett tecken på att arbete inom detta område är på framfart. Detta medför att kommunen hamnar på det andra steget Design som verktyg.

6 Resultat

Nedan redovisas ett sammanfattande resultat av analysen där syftet var att analysera och utvärdera vilka förutsättningar Södertälje kommun och Eskilstuna kommun har för att använda design som strategisk resurs.

Södertälje kommun

Då kommunen inte har någon designfunktion och inte heller någon design manager gör detta att kommunen befinner sig på det första trappsteget Obefintlig design. Den goda samverkan mellan de befintliga funktionerna medger emellertid att en ny funktion i framtiden enkelt skulle kunna integreras. Ansvarsposten inom ledningsenheten som har designrelaterade arbetsuppgifter skulle kunna utökas. Därmed finns förutsättningar för att design i framtiden kan få en mer betydande roll i kommunen. Detta utgör underlag för att enklare nå steget Design som verktyg. Planering för design finns i form av riktlinjer för den grafiska profilen och en medvetenhet kring varumärkets betydelse för att nå en enhetlig bild av kommunen. Kommunen befinner sig därmed planeringsmässigt på det andra trappsteget Design som verktyg. Ytterligare krav för att uppnå steget Design som strategisk resurs är att tydliggöra och förankra både image och designpolicy i organisationen. Kommunens engagemang för design är lågt och påverkas dels av avsaknaden av en plattform för gemensamma värderingar samt en försvagad organisationskultur. Faktumet att det inte heller finns någon stadsdirektör styrker steget Obefintlig design med avseende på engagemang.

Eskilstuna kommun

Någon designfunktion eller design manager finns inte representerade i organisationen vilket gör att Eskilstuna kommun befinner sig på det första trappsteget Obefintlig design. Det råder oklarhet om ansvaret för designrelaterade frågor återfinns inom organisationen eller i Eskilstuna marknadsföringsbolag. Kommunens planering för design är svag då det inte finns någon designpolicy eller enhetlig kommunikation alls. Avsaknaden av tydliga riktlinjer för hur de anställda ska skapa en gemensam bild gör att kommunen befinner sig på det första trappsteget Obefintlig design. Engagemang för designrelaterade frågor är från personer i ledande positioner stort. Insikten finns att även de anställda måste engageras i dessa frågor vilket gör att kommunen befinner sig på det andra trappsteget Design som verktyg.

7 Kritisk granskning

Nedan redovisas hur väl studien genomförts med avseende på validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

7.1 Validitet

Validitet ger uttryck för i vilken grad observationerna faktiskt avser just det fenomen man är intresserad av. Hög validitet avgörs av förmågan att mäta det som skall mätas (Thurén 1998, ss. 28-30). Begreppet validitet handlar om huruvida data reflekterar sanningen, reflekterar verkligheten och täcker de avgörande frågorna (Denscombe 2000, s. 283).

För att uppnå en hög validitet har jämförande informationskällor använts gällande litteratur, vetenskapliga artiklar och empiri. I studien går det att återfinna flera referenser för varje fenomen. Informationsinsamlingen har även anpassats för att en tydlig koppling till studiens problemformulering och syfte ska kunna utläsas. Studiens validitet stärks även av faktumet att det är två författare som har fört resonemang kring svåra ställningstaganden samt granskat allt material.

För att öka validiteten ytterligare genomfördes personliga intervjuer med öppna intervjuområden framtagna utifrån den teoretiska referensramen där respondenterna själva fick styra samtalen. Detta för att minimera påverkan från författarna genom ledande frågor. På detta sätt kunde respondenternas på ett tydligare sätt belysa sina egna uppfattningar. En svaghet är dock att ingen testintervju genomfördes. Detta medförde att intervjuerna utvecklades i takt med erfarenheten av att intervjua. Större erfarenhet av intervjuteknik hade sannolikt medfört att fler avgörande faktorer framkommit under samtalen.

7.2 Reliabilitet

Tillförlitligheten innebär att samma resultat kan fås med samma mätinstrument oberoende av antal upprepningar av undersökningen. Variationer i svaren beror på mätobjektet och inte av mätinstrumentet. I kvalitativ forskning kan forskarens jag bli en del av mätinstrumentet (Denscombe 2000, s.250).

Att uppnå en hög grad av reliabilitet kan vara problematiskt i kvalitativa undersökningar då resultaten är beroende av vilka som intervjuas och vem som tolkar svaren. För att motverka

detta problem fanns en strävan efter att hålla en neutral ställning vid intervjutillfällena. Det går dock inte att utesluta att författarnas egna värderingar och attityder kan ha påverkat samtalen. Emellertid har bandupptagningarna använts för att öka studiens reliabilitet då analysen av samtalen kunnat göras mer eftertänksamt och neutralt i efterhand. Reliabiliteten försvagas av att ett annat urval av respondenter sannolikt skulle ha medfört att andra åsikter och uppfattningar hade framförts. Likaså skulle studiens resultat bli annorlunda om intervjuaren vore någon annan än författarna.

7.3 Generaliserbarhet

Då en fallstudie genomförs bör den försvaras sett ur ett generaliserbarhetsperspektiv. Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori. Möjligheten att generalisera resultaten från fallstudien till andra exempel i kategorin beror på i hur hög grad fallstudiens exempel liknar andra av samma typ (Denscombe 2000, ss. 48-49).

I denna studie går det inte att få ett generaliserbart resultat då endast två kommuner har undersökts samt att urvalet har skett utifrån en bekvämlighetsaspekt. Trots det icke generaliserbara resultatet skulle en bredare kategori av kommuner med ungefär samma invånareantal, organisationsstruktur och liknande prioriteringar kunna finna likheter med vissa delar av resultatet.

8 Slutsats

Nedan följer en slutdiskussion med uppsatsens problemformulering som utgångspunkt. Problemformuleringen lyder enligt följande: Vilka möjligheter finns i kommuner att utnyttja design som en strategisk resurs? Avslutningsvis beskrivs förslag till vidare forskning.

8.1 Slutdiskussion

Författarna kan efter genomförd analys redovisa att kommuner har möjlighet att använda verktyget design management för att design ska kunna utnyttjas som strategisk resurs. Nedan diskuteras dessa möjligheter samt dess begränsningar:

Kommuner saknar ofta en samstämmig bild av vad kommunen är och vill vara. Kommunen är inte bara ett område eller stad utan även en organisation. Detta gör att dessa olika arenor framhävs på olika sätt i olika sammanhang. Medvetenhet kring denna komplexa situation krävs av kommunen för att kommunikationen och dess avsändare blir tydlig. Det varumärkesarbete som är en självklarhet för de flesta företag försummas av kommuner som inte inser vikten av att ge organisationen och staden en tydlig image. Då det inte ens finns förankrade och gemensamma värderingar som ska utgöra en plattform att bygga vidare på blir det därmed svårt att bygga ett starkt varumärke för att öka attraktionskraften. Kommuners avsaknad av denna tydliga image gör att inget enhetligt budskap kommuniceras. Mycket av den kommunikation och det kommunikationsmaterial som kommuner använder sig av är därmed inte samstämmigt och ger en otydlig bild av kommunen. Uppfattningen om en kommun baseras på dess budskap samt hur det kommuniceras och därför är det viktigt att ha en tydlig image att bygga på. Otydligheten i den visuella identiteten beror även på avsaknaden av en efterlevd designpolicy. En designpolicy är svår att utforma utan en tydlig image där det klargörs vad kommunen ska kommunicera.

De anställda inom kommuner är ofta inte medvetna om att de ingår i en helhet och är en del av en kommunal tjänst. Ett gemensamt plattformsarbete och utvecklingen av en större förståelse och stolthet för sitt jobb, sin roll, sin tillhörighet och sin arbetsgivare är därmed viktigt. En stark image byggs inifrån i relationen mellan de anställda och de som verkar och bor i kommunen. Organisationskulturen ska vara sådan att helhetssynen främjas och att tydliga värderingar att arbeta utifrån finns. Utan en helhetssyn är det svårt för de anställda att veta vad de ska prioritera. Kommunens till viss del byråkratiska karaktär gör att det blir svårt

att gå från ord till handling. Detta kan hämma öppenheten för nya idéer och arbetssätt vilket kan ha en negativ inverkan på kreativiteten som är en viktig del av en designfrämjande organisationskultur.

Faktumet att kommuner styrs utifrån olika politiska värderingar gör att den grundläggande plattformen ofta tillgodoser flera olika partiers prioriteringsområden. Detta medför att organisationens budskap blir alltför omfattande med prioriteringsområden som ständigt förändras. Det politiska styret bidrar till avsaknaden av långsiktigt tänkande och kontinuitet med avseende på kommunens image. Då kommunens prioriteringsområden är politiskt gränsöverskridande kan imagen förstärkas. Därför är det av stor betydelse att hitta, förstärka och kommunicera det unika i kommunen som kan utgöra riktlinjer på lång sikt.

Då kommunens resurser är begränsade och ska fördelas mellan flera olika områden är det svårt att motivera att stora resurser läggs på arbete som kan härledas till design. Det är därför viktigt att skapa förståelse för vilka positiva effekter ett sådant arbete skulle resultera i hos de anställda och boende i kommunen.

8.2 Förslag till fortsatt forskning

- Hur kan design integreras i kommuner med hjälp av en design manager?
- Bör kommuner upphandla design?
- Hur upprättas en enhetlig vision då ledningen består av politiker?
- Vilka samarbeten sker mellan kommuner idag? Kan de dra nytta av varandra?
- Kan kommuner dra nytta av Place marketing, Place promotion och Place image?

9 Källförteckning

Ahopelto, Johanna (2002). *Design management as a strategic instrument.* Vaasa: University of Vaasa.

Axelsson, B, (1996). *Professionell marknadsföring.* Lund: Studentlitteratur.

Bruce, Margaret & Bessant, John (2002). *Design in Business: strategic innovation through design.* Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Bruce, Margaret & Vazquez, Delia. (2002). Exploring the retail design management process within a UK food retailer. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* vol 12:4, s.437–448

Conley, Chris. (2004). Leveraging Design's Core Competencies. *Design Management Review* vol 15:3, s.45-51

Eriksson, Claes (2005, s. 1-4). Designåret 2005. (Elektronisk) Tillgänglig: < http://www.designaret.se/archive/doc/PDF-er/Regeringen/faktablad%20design1.pdf> (2005-09-07).

Eskilstuna kommun1 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.eskilstuna.se/templates/Page____574.aspx> (2005-11-18).

Eskilstuna kommun2 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.eskilstuna.se/templates/Page____11810.aspx> (2005-11-18).

Eskilstuna kommun3 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://eskilstuna.se/templates/Page____307.aspx> (2005-11-18).

Eskilstuna kommun4 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.marknadsforing.eskilstuna.se/> (2005-11-18).

Hald, Arthur (2005). Industridesign. (Elektronisk) I Nationalencyklopedin. 2 skärmsidor. Tillgänglig: <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211291> (2005-09-07).

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Bergen: Fagbokforlaget

Kommundesign (2002). (Elektronisk) 36 skärmsidor. Tillgänglig: <http://www.nutek.se/content/1/c4/19/70/23_Rapport.pdf> (2005-09-28)

Kronstam K, (2002). *Det hållbara företaget*. Göteborg: IHM Publishing

Melin, Frans (2004). Design viktigt konkurrensmedel. (Elektronisk) *Uppsala Nya Tidning*, 27 november. Tillgänglig: < http://www2.unt.se/avd/1,1786,MC=3-AV_ID=363601,00.html> (2005-09-07).

Svengren, Lisbeth (1995). *Industriell design som strategisk resurs: en studie av designprocessens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling*. Malmö: Team Offset.

Södertälje kommun1 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.sodertalje.se/omsodertalje/> /*statistik* (2005-11-18).

Södertälje kommun2 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.sodertalje.se/kommunen/> /*visionen* (2005-11-18).

Södertälje kommun3 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.sodertalje.se/aktuellt/default.htm> /*nytt stadshus* (2005-11-18).

Södertälje kommun4 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.sodertalje.se/kommunen/default.htm> /*delägda bolag* (2005-11-18).

Södertälje kommun5 (senast uppdaterad 2005). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.sodertalje.se/kommunen/default.htm> /*organisation* (2005-11-18).

Thurén, T. (1998). *Vetenskapsteori för nybörjare.* Stockholm: Liber.