

# Ímynd og markaðsstarf sveitarfélaga

Þórhallur Guðlaugsson  
dósent við viðskiptafræðideild  
Háskóla Ísland  
Elfa Björk Erlingsdóttir  
viðskiptafræðingur

2. tbl. 5. árg. 2009  
Fræðigreinar





## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

### Útdráttur

*Samkeppni íslenskra sveitarfélaga um íbúa er almennt ekki mikil að höfuðborgarsvæðinu undanskildu. Kröfur um árangur sveitarfélaga eru miklar en ótal skoðanir eru uppi á meðal sveitarstjórnarmanna um hvernig best sé að meta árangurinn. Því hefur verið haldið fram að nóg sé fyrir staði, þ.m.t. sveitarfélög, að fylgjast með breytingu á ímynd sinni. Ein helsta áskorun stjórnenda staða eða borga er að vinna eftir ímynd sem er sambljóma á milli mismunandi markhópa og ólíkra geira. Vörumerkjastjórnun þykir góð leið er kemur að ímyndarstjórnun staða. Vörumerki eykur þekkingu á einstökum eiginleikum staða, aðgreinir þá frá öðrum og gerir þá eftirsóknarverðari hjá markhópnum.*

*Meginmarkmið rannsóknarinnar er að kanna hvort háskólanemar á Íslandi eða „fram-tíðaríbúar“ sveitarfélaganna Garðabæjar, Hafnarfjarðar, Kópavogs, Mosfellsbæjar, Reykjanesbæjar og Seltjarnarnesbæjar sjái sveitarfélögin sem aðgreind markaðssvæði eða aðeins sem úthverfi Reykjavíkur. Ennfremur að kanna hvernig þau aðgreina sig hvert frá öðru og hvaða eiginleikum þau þá belst tengjast.*

*Niðurstöður eru þær að háskólanemar á Íslandi sjá sveitarfélögin Hafnafjörð og Reykjanesbæ á andstæðum póli við sveitarfélagið Garðabæ út frá fasteignaverði og ríkidæmi. Sama má segja um Kópavog og Mosfellsbæ en andstæðurnar þar liggja í eiginleikanum „gamaldags“ annars vegar og „nú tímalegum stjórnunarháttum“ hins vegar. Seltjarnarnesbær þykir hins vegar eins og eitt úthverfi Reykjavíkur.*

*Helstu takmarkanir rannsóknarinnar voru einsleitur hópur þátttakenda og lítil dreifing svara milli sveitarfélaga. Einnig þarf að hafa í huga að gagnaoöflun átti sér stað fyrir efnabagsbrunið en líklegt er að ef gögnum hefði verið aflað nokkrum mánuðum hefðu þau leitt til ólíkrar niðurstöðu. Ímynd verður því ekki mæld í eitt skipti fyrir öll beldur þarf að mæla hana reglulega.*

### Inngangur

Viðfangsefni greinarinnar er staðfærsla og ímynd sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu. Sveitarfélög eru rekstrareiningar sem veita íbúum sínum margs konar þjónustu. Eðli sveitarfélaga skapar þeim ákveðna sérstöðu miðað við aðrar opinberar og einkareknar skipulagsheildir. Markaðsáhersla og markaðsstarf í opinbera geiranum hefur verið mörgum framandi og stundum misskilið. Þannig hefur markaðsáherslan fyrst og fremst verið tengd við viðskipti á einkamarkaði þar sem hagnaður er hafður að leiðarljósi. Staðfærsla<sup>1</sup> (*positioning*) og ímynd þykja orðið eitt af grundvallarverkefnum stjórnenda sem bera ábyrgð á rekstrareiningum eins og sveitarfélögum. Öll sveitarfélög hafa tiltekna ímynd og er hún uppspretta margra atriða. Sveitarfélög eru flóknar einingar og fólk skynjar ímynd þeirra út frá mörgum víddum. Af þeim sökum er mikilvægt að rannsaka ímynd þeirra með það í huga að geta haft virkari áhrif á hana í framtíðinni. Í rannsókninni er leitað svara við eftirfarandi rannsóknarspurningu:

1 Notar yfir það að skapa vöru sess í huga eða minni markhóps.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

*Skynja framtíðaríbuur sveitarfélaganna á höfuðborgarsvæðinu sérstöðu þeirra eða eru þau álitin úthverfi Reykjavíkur?*

Sveitarfélögin sem eru skoðuð eru Garðabær, Hafnarfjörður, Kópavogur, Mosfellsbær, Seltjarnarnesbær og Reykjanesbær eða öll sveitarfélögin á höfuðborgarsvæðinu fyrir utan Reykjavík, Álftanes og Kjósarhrepp. Í rannsókninni voru bæði notaðar staðlaðar og óstaðlaðar aðferðir. Óstöðluðu aðferðirnar tengdust undirbúningi rannsóknarinnar en tekin voru viðtöl við fulltrúa/stjórnendur sveitarfélaganna og einnig var gerð óformleg könnun meðal íbúa þeirra. Staðlaða aðferðin er meginleg aðferðafræði, þ.e. aðferð sem fengið hefur heitið vörुकort (*perceptual mapping*) til að leggja mat á staðfærslu sveitarfélaganna sex.

Greinin skiptist í sex kafla. Í fyrsta kafla er fjallað um sjónarmið sem tengjast því að sveitarfélög geti verið á samkeppnismarkaði og séu í raun í samkeppni sín á milli. Þá er í öðrum kafla fjallað um þróun markaðsfræðinnar og augunum sérstaklega beint að því sem snýr að hvaða not einingar sem ekki hafa hagnað að meginmarkmiði geta haft af aðferðum og hugmyndum markaðsfræðinnar. Í þriðja kafla er fjallað um ímynd og hvernig hugtakið tengist viðfangsefnum miðaðrar markaðsfærslu. Miðuð markaðsfærsla (*target marketing*) skiptist í þrennt; markaðshlutun, markaðsmiðun og staðfærslu. Viðfangsefnum staðfærslu er svo aftur skipt í þrennt; aðgreiningu, staðfærsluáform og ímynd. Í fjórða kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknar á ímynd sveitarfélaganna sex og í fimmta kafla er umræða um niðurstöðurnar og þar fjallað um hvort ímyndin sé í samræmi við áform forsvarsmanna sveitarfélaganna. Loks er í sjötta. kafla gerð grein fyrir takmörkunum á rannsókninni.

### Sveitarfélög á samkeppnismarkaði

Sveitarfélög eru rekstrareiningar sem veita íbúum sínum margs konar þjónustu. Hinn lýðræðislegi grundvöllur þeirra skapar þeim sérstöðu og aðgreinir þau frá öðrum opinberum og einkareknum rekstrareiningum (Gunnar Helgi Kristinsson 2001). Skipting í sveitarfélög skapar einnig tækifæri til samkeppni sem er fátítt hjá hinu opinbera (Gunnar Helgi Kristinsson 2001). Að mati Hayek (1960) er starfsemi sveitarfélaga næstbesta lausnin á eftir frjálsri markaðssamkeppni.

Árið 1956 setti hagfræðingurinn Tiebouts fram þá kenningu að íbúar velji sér sveitarfélög til búsetu á hliðstæðan hátt og neytendur velji sér vöru eða þjónustu á almennum samkeppnismarkaði (Gunnar Helgi Kristinsson 2001). Fyrri rannsóknir Gunnars Helga Kristinssonar (2001) á íslenska sveitarstjórnarstiginu sýna þó að kenning Tiebouts á ekki sérstaklega vel við um íslensk sveitarfélög í heild sinni. Komuð hefur í ljós að atvinnutækifæri, fjölskylduástandur, nám og lífstíll vege þyngra en þjónusta sveitarfélaganna. Niðurstöður Gunnars voru þær að samkeppni íslenskra sveitarfélaga um íbúa er almennt ekki mikil, að höfuðborgarsvæðinu undanskildu.

Eitt helsta markmið sveitarfélaganna er að þjónusta íbúa sína í samræmi við þarfir þeirra og óskir. Einn besti mælikvarði á frammistöðu sveitarfélaganna er því

## Stjórnmal og stjórnsýsla vef tímarit (fræðigreinar)

að spyrja íbúanna um álit á gæðum þjónustunnar (Gunnar Helgi Kristinsson 2001). Því hefur verið haldið fram að nóg sé fyrir staði, þ.m.t. sveitarfélög, að fylgjast með breytingu á ímynd sinni, því staðir séu metnir út frá ímynd fólks af þeim (Kavaratzis og Ashworth 2008). Hubbard og Hall (1998) benda á að mótun á ímynd borga, menningu þeirra og upplifun sé orðið einn mikilvægasti þátturinn í starfsemi pólitískra stjórnenda. Ímynd staða þarf hins vegar að vera stjórnad af festu og markaðsstarf vel skipulagt (Kavaratzis og Ashworth 2005). Þykir vörumerkja-stjórnun (*brand management*) vera góður upphafspunktur í markaðsfærslu staða og traust frumdrög í ímyndarstjórnun þeirra (Kotler, Asplund, Rein og Heider 1999; Kavaratzis og Ashworth 2005).

### Þróun markaðsfærslu

Markaðsáhersla og markaðsstarf í opinbera og hálfopinbera geiranum er mörgum framandi og hefur stundum verið misskilið (Walsh 1991; Caruana, Ramaseshan og Ewing 1997). Þannig hefur markaðsáherslan fyrst og fremst verið tengd við viðskipti á einkamarkaði þar sem hagnaður er hafður að leiðarljósi. Þó hefur verið bent á að markaðsfærsla sé mikilvægt verkfæri í nýskipan í ríkisrekstri og þrátt fyrir að slík hugmyndafræði mikið verið gagnrýnd (Laing 2003) bendir ekkert til annars en að grundvallarsjónarmið markaðsáherslunnar eigi við í opinbera geiranum. Jafnvel þótt stjórnendur opinberra fyrirtækja eða stofnana hafi haft vilja til að innleiða hugmyndafræði markaðsáherslunnar hefur slík innleiðing oft misheppnast (Laing og McKee 2001).

Ástæður fyrir slægum árangri eru margvíslegar, svo sem þær að í opinbera geiranum er markaðsstarf gjarnan litið hornauga og álitid að slík starfsemi eigi að vera hafin yfir markaðsstarf og söluhyggju. Þetta sjónarmið endurspeglar grundvallarmisskilning sem ríkir um markaðsfærslu (Price og Brodie 2001; Laing 2003; Grönross 2006). Hætt er við að markaðsfærsla sé fyrst og fremst skilgreind sem aðgerð (*function*) í stað þess að litið sé á hana sem hugmyndafræðilegan (*philosophy*) grunn sem starfsemin byggist á (sjá t.d. Shostack 1977; Grönroos 1978; Donnelly og George 1981; Hunt 1976). Graham (1994) bendir þó á að laga þurfi markaðsáhersluna að opinbera geiranum, rétt eins og gert var gagnvart þjónustu, án þess að hverfa frá grundvallarsjónarmiðum hennar.

Önnur ástæða tengist því að opinber starfsemi hefur vissulega sérstöðu samanborið við hefðbundna starfsemi sem hefur hagnað að leiðarljósi. Þrátt fyrir að um sé að ræða þjónustu með hefðbundnum einkennum hennar, þ.e. óáþreifanleika, óaðskiljanleika, óstöðugleika og óvaranleika (Kotler og Andreassen 1991; Zeithaml og Bitner 1996) er grundvallarmunur á opinberri starfsemi og annarri starfsemi (Laing 2003). Þannig er opinber starfsemi drifin áfram af pólitískum markmiðum, í gildi eru íbúasjónarmið fremur en neytendasjónarmið og markhópanálgun er ekki eins augljós og í hefðbundnum rekstri.

Með pólitískum markmiðum er átt við að erfitt geti verið að meta ávinning opinberrar starfsemi út frá hefðbundnum hagrænum mælikvörðun. Því sé eðlilegra

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

að tala um samfélagslegan ávinning í stað efnahagslegs ávinnings af opinberri starfsemi. Þegar nefnd eru íbúasjónarmið í stað neytendasjónarmiða er átt við að tengslin milli þess sem veitir þjónustuna og þess sem fær hana eru mun flóknari þegar um opinbera starfsemi er að ræða. Þannig er íbúinn ekki alltaf beinn notandi að þjónustunni á þeim tíma sem hann greiðir fyrir hana en getur orðið það síðar. Einnig getur verið að notandinn sé annar en sá sem greiðir. Þegar talað er um markhópanálgun er átt við það grundvallarsjónarmið í markaðsáherslunni að skipta eigi heildarmarkaði í smærri samstæðari hópa í þeim tilgangi að ná betur markmiðum markaðsáætlunar. Þannig geta fyrirtæki skilgreint mismunandi markhópa, valið þá hópa sem þau telja hagkvæmt að þjóna og haft samval söluráða/markaðsráða mismunandi gagnvart mismunandi hópum. Í opinbera geiranum er þetta alla jafna erfiðara þar sem einn íbúi hefur sama rétt á þjónustu og hver annar. Opinber starfsemi geti því ekki valið sig frá óarðbærum eða óheppilegum markhópum.

Þriðja ástæðan sem vert er að nefna sem hindrun opinberrar starfsemi við að tileinka sér og innleiða markaðsáhersluna er það sem kallað hefur verið pólitísk hegðun (Kohli og Jaworski 1990). Hún hefur verið skilgreind sem:

*Viðleitni einstaklings til að vinna eigin hugmyndum brautargengi og koma í veg fyrir að andstæð sjónarmið nái fram að ganga.*

Fyrirtæki og stofnanir á vegum sveitarfélaga hafa oft yfir sér pólitíska stjórn þar sem fulltrúar eru tilnefndir af meirihluta og minnihluta. Meirihlutinn hefur stundum hagsmuni af því að láta líta út fyrir að allt sé í stakasta lagi, allir séu ánægðir og sáttir við þjónustuna. Þetta getur komið í veg fyrir að teknar séu erfiðar en mikilvægar ákvarðanir. Þeir sem eru í minnihluta hafa gjarnan þá hagsmuni að láta líta út fyrir að allt sé ómögulegt, allir séu óánægðir með þjónustuna og mikilvægt sé að gera á henni grundvallarbreytingar. Þessi slagur, ef svo má að orði komast, er oft háður án þess að raunverulegir hagsmunir starfseminnar, eða notenda hennar, séu hafðir að leiðarljósi. Þannig getur pólitísk hegðun strítt gegn grundvallarhugsun markaðsáherslunnar þar sem lögð er á það áhersla að skilgreina þarfir fólks og reyna að fullnægja þeim með hagkvæmum hætti.

Sú hugmynd að starfsemi sem ekki hefur hagnað að meginmarkmiði geti nýtt sér hugmyndafræði markaðsáherslunnar er ekki ný af nálinni. Converse (1951) sá fyrir sér að markaðsfræðin, sem fram að þeim tíma hafði fyrst og fremst fengist við rekstrarhagfræðileg viðfangsefni, myndi þróast mikið næstu ár og áratugi. Þannig gerði hann því skóna að áhugi á neytendahegðun myndi aukast sem og að óhefðbundnar greinar nýttu sér aðferðafræði markaðsfræðinnar. Grether (1976) slær svipaðan tón í grein sinni um fyrstu ár markaðsfræðinnar en þar dregur hann fram þá þróun greinarinnar að vera fyrst og fremst verkefnabundin útfærsla í þá átt að verða hugmyndafræðilegur grunnur að tiltekinni starfsemi. Í skrifum Converse (sjá Converse 1938; Converse 1942; Converse 1945a; Converse 1945b; Converse 1958) kemur glögglega fram að viðfangsefni markaðsfræðinnar tengdust fyrst og fremst

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

hefðbundinni vörusölu og var verkefnabundin, snerist t.d. um að ákveða verð og dreifileiðir. Viðfangsefnin tengdust lítið sem ekkert þjónustu eða starfsemi sem ekki hafði hagnað að meginmarkmiði eins og þjónustu sveitarfélaga. Margir aðrir höfundar taka í sama streng og velta því m.a. fyrir sér hvort markaðsfræðin geti verið vísindagrein og hvaða skilyrði greinin þurfi þá að uppfylla (Bartels 1951; Hutchinson 1952; Baumol 1957; Taylor 1965).

Um og upp úr 1960 komu fram sjónarmið sem flokka má sem grunn að nútíma-markaðshugsun. Peter F. Drucker, höfundur bókarinnar *Practice of Management* frá 1954, er af mörgum þekktari sem frumkvöðull í stjórnunar- og stefnumótunarfræðum og sjálfur gerir Drucker lítið úr framlagi sínu til markaðsfræðinnar. Í grein sinni „*Marketing and Economic Development*“ (1958) fjallar Drucker um hlutverk markaðsfræðinnar í framkvæmd stefnu og telur það mikilvægt. Þar kemur fram það athyglisverða sjónarmið að markaðsfræðin sé í raun starfsemi fyrirtækis séð frá sjónarhóli viðskiptavinarins. Drucker leit ekki á sig ekki sem markaðsman (Webster 2009) en þar sem hann sá markaðsstarf sem eitt af grundvallaratriðum stjórnunar hafa skrif hans í gegnum tíðina haft mikil áhrif á þróun þeirrar greinar (Darroch, Day og Slater 2009; Uslay, Morgan og Sheth 2009; Wallman 2009). Reyndar gekk Drucker mjög langt í afstöðu sinni til markaðsfræðinnar þar sem hann taldi að fyrirtæki hefðu í raun aðeins tvenns konar kjarnastarfsemi; markaðsstarf og nýsköpun. Þetta væri sú starfsemi sem skapaði tekjur, öll önnur starfsemi hefi fyrst og fremst kostnað í för með sér (Darroch 2009; Maciariello 2009; Mohr og Sarin 2009). Drucker lagði ennfremur snemma áherslu á að fyrirtæki sýndu samfélagslega ábyrgð (Smith 2009) og taldi mikilvægt að stjórnendur sæju markaðsstarf sem annað og meira en sölumennsku og kynningarmál (Webster 2009).

Levitt (1960) birti greinina „*Marketing Myopia*“ í *Journal of Marketing* árið 1960 en hún er af mörgum talin hornsteinn nútímamarkaðsfræði. Í greininni gagnrýnir Levitt Bandarísk fyrirtæki fyrir að skilgreina starfsemi sína of þröngt en skipta má gagnrýni Levitt upp í fjóra liði. Í fyrsta lagi þá gagnrýnir Levitt þá trú stjórnenda fyrirtækja að vöxtur sé tryggður með aukinni fólksfjölgun og vaxandi audlegð. Í öðru lagi gagnrýnir Levitt þá trú stjórnenda að ekki séu til staðar staðkvæmdarvörur/lausnir sem ógni núverandi starfsemi. Fullvissan um að engin vara standist samanburð þeirra eigin vara geri stjórnendur örugga um stöðu sína á markaði. Í þriðja lagi talar Levitt um ofurtrú á fjöldaframleiðslu. Aftur gengur gagnrýnin út á það að framleiðendur horfi fram hjá þörfum viðskiptavina en framleiði þess í stað það sem þau eru góð í að framleiða. Ofuráherslan sé á að lækka kostnað og auka framleiðni. Í fjórða lagi gagnrýnir Levitt fyrirtækin fyrir ofuráherslu á rannsóknir og þróun vörunnar. Hér er lagður grunnurinn að því sem síðar hefur verið kallað vöruáherslu í kennslubókum um markaðsfræði (sjá t.d. Kotler o.fl. 2008; Jobber 2007; Baines, Fill og Page 2008; Blythe 2008). Með ofuráherslu á þróun vörunnar gerist það gjarnan að stjórnendur verða uppteknari af vörunni sem þeir framleiða en af þeim þörfum sem henni er ætlað að sinna. Gallinn við þetta er að þegar varan fer á markað hefur markaðurinn kannski ekki eins mikinn áhuga á vörunni og framleiðendur hennar.

## Stjórnmál og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

Philip Kotler er af mörgum talinn faðir nútímamarkaðsfræði. Kotler hefur skrifað ótal greinar og bækur um efnið en eitt merkasta framlag hans til markaðsfræðinnar eru hugmyndir um að nauðsynlegt sé að útvíkka markaðshugtakið. Þannig gætu fleiri en hefðbundnar greinar viðskiptalegs eðlis sem hafa hagnað að meginmarkmiði nýtt sér markaðsfræðina til að ná markmiðum sínum (Kotler og Levy 1969; Kotler 1979; Kotler 1992; Kotler 2004; Kotler 1998; Kotler og Lee 2007). Kotler og Levy (1969) draga fram dæmi um hvernig opinber og hálfopinber starfsemi getur nýtt sér hugmyndir og aðferðir markaðsfræðinnar. Til að svo megi verða þurfi hins vegar að endurskilgreina og útvíkka ýmis grundvallaratriði markaðsfræðinnar, svo sem vöruhugtakið, skilgreiningu á viðskiptavinum og notkun markaðstóla, t.d. verðlagningu, dreifileiða og kynningarstarfs (Kotler og Levy 1969). Athyglisvert er að í dæmum sínum taka höfundar gjarnan fyrir starfsemi sveitarfélaga. Það er því augljóslega ekki ný hugmynd að slík starfsemi geti nýtt sér aðferðir og hugmyndir markaðsfræðinnar í þeim tilgangi að ná betur markmiðum sínum. Þó er beinlínis rangt sem gjarnan hefur verið haldið fram um starfsemi sem ekki hefur hagnað að meginmarkmiði (*not for profit organization*) að hún geti nýtt sér aðferðir markaðsfræðinnar með sama hætti og hefðbundin hagnaðarstarfsemi (Bartels 1974; Luck 1974; Luck 1969). Þvert á móti er lögd á það áhersla að laga þurfi aðferðir markaðsfræðinnar að sérstöðu lausnarinnar hverju sinni.

Hunt (1976) gerði áhugaverða tilraun til að skilgreina markaðsfræðina í grein sinni „*The Nature and Scope of Marketing*“. Þar rekur Hunt með áhugaverðum hætti tilurð þekktara skilgreininga á markaðsfræðinni, t.d. skilgreiningu AMA á hugtakinu markaðsfærsla, framlag Kotlers og Levy sem fjallað er um hér að framan og kynningu McCarthy á söluráðalíkaninu (*4 ps model*) sem kom fram árið 1960 og skipar enn þann mikilvægan sess í markaðsfræðinni. Þó svo að markmið Hunts sé að gera tilraun til að skilgreina markaðsfræðina sem vísindagrein, og það sé strangt til tekið utan við meginviðfangsefni þessarar greinar, þá er líkan það sem Hunt setur fram mjög gagnlegt og áhugavert í því samhengi sem hér um ræðir. Hunt talar um pósitíva nálgun annars vegar og normatíva nálgun hins vegar. Normatíva nálgunin snýr að daglegum verkefnum markaðsfólks, svo sem að ákvarða samval söluráða, taka ákvarðanir varðandi innkaup, skipuleggja markaðsstarfið, móta markaðsstefnu og setja af stað markaðsaðgerðir. Hér er því um að ræða hagnýta hluta markaðsfræðinnar sem eru þá ekki í eðli sínu vísindi. Pósitíva nálgunin miðar að því að leita skýringa á ýmsum þáttum sem tengjast markaðsstarfinu. Hunt talar einnig um nærumhverfi (*micro*) og fjærumhverfi (*macro*) og/eða -viðfangsefni en það sem mest er um vert er að Hunt dregur skýrt fram að skipta má sviðinu upp í hagnaðargeira (*profit sector*) og svo þann geira þar sem starfsemi hefur ekki hagnað að meginmarkmiði (*nonprofit sector*). Starfsemi sem ekki hefur hagnað að meginmarkmiði þarf að sinna markaðslegum viðfangsefnum eins og að ákvarða verð, skilgreina eða þróa vöru eða þjónustuframboð, ákvarða kynningarleiðir og móta markaðsstefnu, rétt eins og fyrirtæki sem hafa hagnað að meginmarkmiði. Svið markaðsfræðinnar nær því einnig yfir hagnýt (normatív) viðfangsefni sem snerta skipulagsheildir sem ekki hafa hagnað að meginmarkmiði.



## Stjórnmál og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

Af framansögðu má ráða að hugmyndir þess efnis að skipulagseiningar sem ekki hafa hagnað að meginmarkmiði geti nýtt sér aðferðir og hugmyndir markaðsfræðinnar eru ekki nýjar af nálinni. Hins vegar eru til staðar margvíslegar hindranir sem koma í veg fyrir að einingar sem þessar taki upp slíkar aðferðir og hugmyndir.

### Ímynd

Markaðsstarf staða (*place*) hefur breyst á síðustu áratugum úr því að vera einfalt kynningarstarf yfir í að vera hluti af stjórnunarferli staða (Kavaratzis 2004). Markaðsfærsla fyrirtækja tengist ímynd og kennimerkjum fyrirtækis og þykir sú nálgun henta vel í markaðsstarfi staða og borga (Balmer og Greyser 2003) enda er markaðsstarfsemi staða að stórum hluta háð túlkun, miðlun og stjórnun á ímynd þeirra. Í stuttu máli eru staðir metnir út frá skynjaðari ímynd fólks af staðnum (Kavaratzis og Ashworth 2005).

Hér á eftir verður fjallað ítarlega um hugtakið ímynd. Fyrst verða kynnt til sögunnar hugtök er teljast mikilvæg þegar kemur að ímyndaruppbyggingu fyrirtækja jafnt sem staða.

### Miðað markaðsstarf

Aukin samkeppni staða hefur orðið þess valdandi að stjórnendur staða notast í auknum mæli við aðferðir markaðsfræðinnar (Anholt 2002a; Proyor og Grossbart 2007). Þar sem borgir og þéttbýli geta verið allt í senn heimili, vinnustaðir, áfangastaðir og fjárfestingar er hlutverk þeirra því margvíslegt og markhóparnir margir (Kavaratzis og Ashworth 2005). Þar sem skortur er óhjákvæmilegur hluti af öllum markaðssamskiptum vegna takmarkana á peningum, tíma, orku, þekkingu og staðsetningu (Levy 2002) verða staðir að velja réttu markhópana fyrir sig og hafna öðrum.

Miðað markaðsstarf (*STP-marketing or target-marketing*) er talið grundvöllur nútímamarkaðsstarfs og góð aðferð fyrir aðila í samkeppni til að ná betri árangri (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong 2001). Hugmyndin á bak við miðað markaðsstarf er að beina tiltekinni vöru eða þjónustu til ákveðins markhóps viðskiptavina. Við slíka afmörkun eykst virði vöru eða þjónustu enn frekar hjá þessum ákveðna hópi viðskiptavina (Lilien, Rangaswamy og De Bruyn 2007).

Hugtakið miðað markaðsstarf skiptist í þrjá hluta; markaðshlutun (*segmentation*), markaðsmiðun (*targeting*) og staðfærslu (*positioning*) (Lilien og Rangaswamy 2003). Að mati Kotlers (1989) eru allir viðskiptavinir mikilvægir en mikilvægi þeirra er hins vegar mismikið. Nútímastjórnendur gera sér grein fyrir því að erfitt er að þjóna öllum neytendum á markaði. Mikilvægt er að tími og fjármagn fari í að byggja upp sambönd við arðbæra viðskiptavini (Kotler 1989). Hlutverk markaðshlutunar er að greina ólíkan og sundurlausan markað í smærri og samstæðari hópa (Hollensen 2003). Þekking á markaðnum og aðferðum markaðshlutunar er því mjög mikilvæg til að árangur náist. Hægt er að hluta markaði niður með ýmsu móti og er oft stuðst

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

við lýðfræðilegar breytur eins og aldur, kyn, starf, tekjur, menntun, þjóðerni eða trúarbrögð (Lillen og Rangaswamy 2003). Lýðfræðilegar breytur eiga þó til að skarast og af þeim sökum hefur færst í vöxt að aðgreina markþópa eftir lífstíl, viðhorfum eða jafnvel gildum (Solomon, Bamossy, Askegaard og Hogg 2006).

Þar sem erfitt er að þjóna öllum neytendum á markaði þarf að ákveða til hvaða hóps á að beina vöru og þjónustu. Markhópur (*target market*) er hópur fólks sem fyrirtæki ákveður að hanna og þróa vöru og þjónustu fyrir. Hlutverk markaðsmiðunar er að ákveða hvaða markhópar eru valdir og hversu margir þeir eiga að vera (Lillen og Rangaswamy 2003). Þar sem hlutverk borga og sveitarfélaga er margvíslegt geta markhóparnir verið margir. Staðir keppa m.a. um hylli ferðamanna, fjárfesta, gesta, íbúa og starfsfólks auk viðskipta- og viðburðatækifæra (Anholt 2002; Proyor og Grossbart 2007). Allt eru þetta markhópar sem stjórnendur staða þurfa að huga að og forgangsraða.

Staðfærsla er þriðja skrefið í miðaðri markaðssetningu og snýst um að aðgreina vöru og þjónustu með sértækum aðgerðum og móta þar með ákveðna ímynd í huga neytenda (Lilian og Rangaswamy 2003). Hugtakið á rætur að rekja til auglýsinga-sérfræðinganna Al Ries og Jack Trout (Kotler, Armstrong, Saunders og Wong 2001). Viðfangsefni staðfærslu er þríþætt; aðgreining, aðgerðir og ímynd (Lilian og Rangaswamy 2003; Trout 2000). Fyrsta skref staðfærslu er að ákveða hvernig vara eða þjónusta verður aðgreind frá tilbóði samkeppnisaðila. Hægt er að aðgreina sig frá samkeppnisaðilum með einstakri vöru eða þjónustu eða með vel þjálfuðu starfsfólki og einstakri ímynd (Trout 2000; Fisher 1991; Brooksbank 1994; Darling 2001). Með aðgerðum er ætlunin að koma aðgreiningunni til skila í huga neytenda. Takmarkið er að skapa skýra, aðgreinanlega og eftirsóknarverða stöðu í huga neytenda samanborið við lausnir samkeppnisaðila (Keller 2008; Morgan, Strong og McGuinees 2003; Rothe 2003). Aðgerðir beinast því að fjærumhverfinu, þ.e. markaðnum, en aðgreiningin að nærumhverfinu, þ.e. vörum og þjónustu (Lilian og Rangaswamy 2003). Síðasta skref staðfærslu er ímynd sem er það sem raunverulega gerist í huga viðskiptavina, en ekki er víst að sú ímynd sé í samræmi við fyrirfram ákveðna aðgreiningu og aðgerðir (Þórhallur Örn Guðlaugsson 2007). Ástæðan getur verið sú að gerð hafi verið mistök í markaðsstarfi eða að aðgerðir samkeppnisaðila hafi haft áhrif á upplifun einstaklinga gagnvart vörunni eða þjónustunni. Einnig getur verið að skýr aðgreining sé ekki til staðar og því lítil áform um að koma henni til skila. Samt sem áður er einhver ímynd til staðar. Sú ímynd er þá fyrst og fremst mótuð af ytri aðstæðum, ómarkvissum markaðsaðgerðum og/eða aðgerðum samkeppnisaðila.

### Hvað er ímynd?

Uppruni ímyndarmælinga og mótun ímyndar á rætur sínar að rekja til rannsókna á sviði hugskotssjóna (*imagery*) innan sálfræðinnar (Echtner og Ritchie 1991). Hugtakið „ímynd“ var fyrst kynnt til sögunnar árið 1955 af fræðimanninum Sidney Levy. Síðan þá hefur hugmyndafræðin á bak við ímynd verið notuð innan margra

## Stjórnmal og stjórnsýsla vef tímarit (fræðigreinar)

ólíkra geira (Barich og Kotler 1991) og má þar m.a. nefna mannfræði, félagsfræði, landafræði og táknafræði (Gallarza, Gil og Calderón 2002). Þekkt skilgreining á hugtakinu ímynd kemur frá Barich og Kotler (1991).

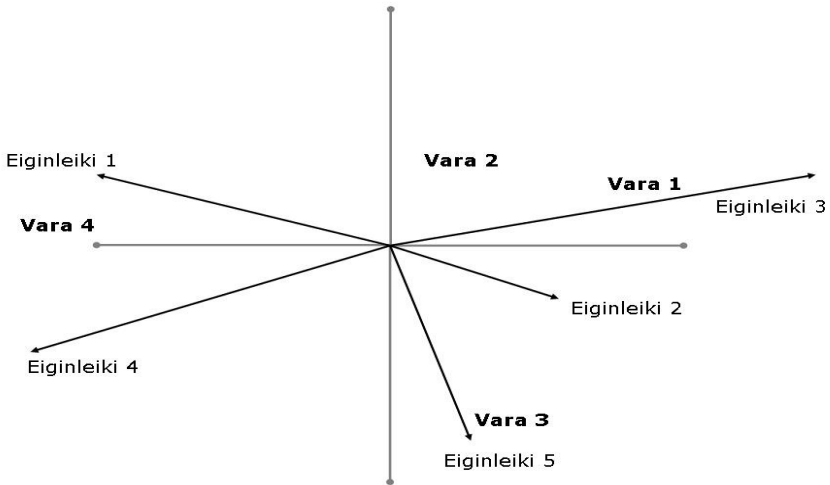
*Samansafn skoðana, hugmynda og trúar sem viðkomandi einstaklingur eða hópur hefur á ákveðnum blut. Slíkur blutur getur verið fyrirtæki, vara, vörumerki, staður eða persóna. Hugmyndin getur verið sönn eða röng, raunveruleg eða ímynduð.*

Vissulega er ímynd huglæg og jafnvel óljós enda getur hún verið byggð á mismikilli þekkingu einstaklinga (Davis 2002). Fyrri rannsóknir á hugtakinu ímynd hafa jafnvel gefið vísbendingar um það að heimurinn sé aðeins bjöguð túlkun á raunveruleikanum sjálfum (Balogul og McCleary 1999). Ímynd þarf hins vegar ekki að vera óraunveruleg, ekki frekar en hver önnur upplifun eða tilfinning. Ímynd getur ekki verið góð eða slæm, ekkert frekar en heit eða köld. (Þórhallur Örn Guðlaugsson 2007). Ímynd getur aftur á móti tengst neikvæðum og jákvæðum eiginleikum og getur það haft áhrif á hvernig við metum vöru, land, fyrirtæki eða sveitarfélag. Ímynd er sú mynd sem við höfum í huga okkar af einhverju, og er því raunveruleikinn eins og við þekkjum hann hverju sinni. Þekking á ímynd er mikilvæg vegna þess að hún hefur mikil áhrif á það sem við gerum (Davis 2002). Mikilvægt er fyrir stjórnendur að finna leið til að leggja mat á hver ímyndin er í huga tiltekins markhóps (Ries og Trout 2001) þar sem ímyndin er líkleg til að vera ólík milli markhópa (Haedrich 1993; Avenarius 1993; Brown og Dacin 1997; Fombrun og Shanley 1990; Freeman 1984; Moffitt 1992, 1994; Shenkar og Yuchtman Yaar 1997; Treadwell og Harrison 1994; Williams og Moffitt 1997).

### Vörukort

Ein af þróðari rannsóknaraðferðum í markaðsfræði er vörukort (*perceptual mapping/brand map*) (Lilien og Rangaswamy 2003). Nafnið vörukort er þó ekki algilt þar sem nota má aðferðina til að greina margt annað en hina hefðbundnu vöru, svo sem staði, fólk, fyrirtæki og sveitarfélög. Vörukort getur verið mjög gagnlegt hjálpartæki við ákvörðunartöku í stjórnun markaðsmála (Festervand 2000), eins og að útskýra ímynd og notkun hennar í markaðsfærslu. Vörukort er einföld framsetning af raunveruleikanum, auðveldar okkur að skoða og greina tiltekin atriði og leggur áherslu á einstakar hliðar sem rannsakendur leggja upp með að skoða (Lilien og Rangaswamy 2003). Á mynd 1 má sjá dæmi um vörukort.

Mynd 1. Dæmi um vörkort (Þórhallur Örn Guðlaugsson 2005).



Tilgangur vörukorts er að sýna mynd af markaði og hvernig t.d. vörur, vörumerki, staðir eða fyrirtæki eru skynjaðar út frá fyrirfram ákveðnum eiginleikum (Festervand 2000). Eiginleikarnir geta verið margs konar, jákvæðir eða neikvæðir, en höfuðmáli skiptir að velja eiginleika sem lýsa vel viðkomandi aðstæðum. Hægt er að notast við óstaðlaða jafnt sem staðlaða aðferðafræði í leit að viðeigandi eiginleikum. Eðlilegt er að leggja upp með fleiri frekar en færri eiginleika og nota aðferðafræðina til að sameina þá og/eða fækka þeim.

Staðfærslugreiningarforrit Lillen og Rangswamy (2003) byggist á því að meðaltöl allra svara eru sett inn í tvívíða matrixu þar sem rannsóknarstakið, eða vörumerkið, er í dálkum en eiginleikarnir í línunum. Forritið staðsetur og ákvarðar lengd línanna eftir meðaleinkunn eiginleika tiltekins vörumerkis. Lengd línanna segir til um hversu vel eða afgerandi eiginleikinn greinir á milli vörumerkjanna. Löng lína gefur til kynna að eiginleiki sé afgerandi í mati viðskiptavina, og eftir því sem vörumerkið lendir fjær miðju og nær langri eiginleikalínu, þeim mun afgerandi er aðgreiningin á grundvelli þess eiginleika. Mikilvægt er að hafa í huga að línurnar eru lesnar í báðar áttir frá miðju þrátt fyrir að aðeins annar vektorinn komi fram. Lítið horn milli eiginleika gefur til kynna að eiginleikarnir séu nátengdir í huga þeirra sem svara þar sem mikil fylgni er á milli þeirra (Lilien og Rangswamy 2003). Niðurstöður kortsins gefa til kynna hvaða vörur eru samkeppnisaðilar frá sjónarhóli viðskiptavinarins. Vörur sem eru nálægt hvor annarri eiga í meiri samkeppni en hinar. Vörkort gefur því sterka vísbendingu um staðfærslu og hvernig megi staðsetja vöruna á markaði til að ná betri árangri (Þórhallur Örn Guðlaugsson 2005).

### Ímynd staða

Til eru dæmi þar sem vörुकort hafa verið notuð til að greina ímynd staða (Freire 2005; Kerr og Johnson 2005). Ímynd og orðspor þykja orðið lykilþættir þegar kemur að stjórnnunarstefnu staða. Hætta er á því að sterk ímynd einstakra staða geti á óbeinan hátt varpað neikvæðu ljósi á aðra staði (Gilmore 2002). Neikvæð ímynd er þó oftast afleiðing ósamhljóma skilaboða sem staðir eða borgir senda frá sér (Kavaratis 2004).

Allir staðir hafa ákveðna ímynd og er slík ímynd uppspretta margra atriða. (Papadopoulos og Heslop 2002). Sem dæmi hefur ímynd þjóðríkja margar víddir sem byggjast á miklu magni upplýsinga, bæði staðreynda og tilfinninga. Ímynd þjóðríkja getur m.a. skapast af landlegu þeirra, sögu, list, tónlist eða heimsþekktum borgurum (Kotler og Gertner 2002; Papadopoulos og Heslop 2002). Fólk er vant því að nota slíkar ályktanir til að mynda sér skoðun á ákveðnum þjóðríkjum og með því að tengja þau við ákveðna hluti, atburði, reynslu, vöru eða persónu (Mossberg og Kleppe 2005; Papadopoulos og Heslop 2002). Vinsældir borga og bæja ráðast í auknum mæli af því hvort þar sé aðlaðandi að búa, hvernig þar sé að koma á fót fyrirtæki, hvernig gestir njóti heimsóknarinnar og hvar starfsmenn eru viljugir að vinna (Erickson og Roberts 1997). Hubbard og Hall (1998) vilja meina að mótun á ímynd borga, menningu þeirra og upplifun sé einn mikilvægasti þátturinn í starfsemi pólitískra stjórnnenda. Að mati Kavaratzis (2004) er það ekki borgin sjálf heldur ímynd hennar sem þarf að skipuleggja.

Sveitarfélög eru flóknar einingar sem hægt er að skynja út frá mörgum víddum. Af þeim sökum er það mikil áskorun að rannsaka og stjórna ímynd þeirra. Ein helsta áskorun stjórnnenda borga er að vinna eftir ímynd sem er samhljóma á milli mismunandi markhópa og ólíkra geira (Laaksonen, Laaksonen, Borisov og Halkoaho 2006). Lýðfræðilegir og sálrænar þættir spila þarna inn í og eru þess valdandi að fólk sér og upplifir hluti á ólíkan hátt. Samskipti fólks við sveitarfélag eftir því hvort um er að ræða athafnamann, nema eða gest mun skera úr um hvernig ímynd fólk hefur af sveitarfélaginu. Af þeim sökum verða alltaf til margar mismunandi ímyndir af sama sveitarfélaginu (*sub images*).

### Rannsókn á ímynd sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu

Í þessum kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknar á ímynd sveitarfélaganna á höfuðborgarsvæðinu. Sveitarfélögin sem skoðuð voru eru Gardabær, Hafnarfjörður, Kópavogur, Mosfellsbær, Seltjarnarnesbær og Reykjanesbær. Í rannsókninni voru bæði notaðar staðlaðar og óstaðlaðar aðferðir.

### Undirbúningur og framkvæmd

Þátttakendum var skipt upp í fjóra hópa. Fyrstu þrjú hóparnir tóku þátt í forvinnu sem notuð var til að móta könnun fyrir fjórða hópinn. Markmiðið var að taka viðtal við bæjarstjóra sveitarfélaganna en það tókst ekki í öllum tilvikum og voru þá fengnir aðrir í þeirra stað. Fyrsta hópinn skipuðu því fimm bæjarstjórar, einn almannatengsfallutrúi

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

og einn kynningarstjóri frá þeim sveitarfélögum sem til skoðunar voru. Tekin voru formleg viðtöl við þessa aðila en markmið þeirra var að draga fram áherslur í starfi, þ.m.t. markaðsstarfi sveitarfélaganna. Í hópi tvö voru 40 einstaklingar sem bjuggu í sveitarfélögunum. Þar voru tekin óformleg viðtöl með það að markmiði að draga fram atriði sem einkenndu sveitarfélögin að mati þessara aðila. Þriðji hópurinn voru meistaranemar við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands en þessi hópur tók þátt í forkönnun á mati á ímynd með aðferð vörुकorta. Fjórdi hópurinn tók svo þátt í hinni eiginlegu rannsókn en hann skipuðu 426 nemendur í Háskóla Íslands og Háskólanum á Akureyri. Könnunin var framkvæmd sem netkönnun með vefforritinu *WebSurveyor* og stóð gagnaöflun frá 3. nóvember 2008 til 14. nóvember 2008.

Eins og áður segir voru bæði notaðar staðlaðar og óstaðlaðar aðferðir í rannsókninni. Staðlaða aðferðafræðin fólst í því að nota aðferðafræði vörुकorta til að leggja mat á ímynd. Fyrst var lögð fyrir forkönnun meðal nemenda í viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands þar sem svarhópurinn var beðinn að segja til um hversu vel eða illa tiltekin atriði ættu við um viðkomandi sveitarfélög. Tilgangur forkönnunar var fyrst og fremst sá að reyna að fækka atriðum sem lagt var mat á. Markmiðið var því ekki að leggja mat á ímyndina heldur á eiginleikana. Þá voru sameinaðir eiginleikar sem höfðu mikla fylgni sín á milli og þeim sleppt sem ekki virtust hafa afgerandi áhrif á staðfærslu eða ímynd.

Þegar því var lokið stóðu eftir 14 eiginleikar sem unnið var með samkvæmt aðferðafræði vörुकorta. Þessir eiginleikar voru:

1. Eftirsótt af fjölskyldufólki
2. Gamaldags
3. Ríkt samfélag
4. Leiðandi og markviss uppbygging
5. Snyrtilegur bær
6. Fjölbreytt samfélag
7. Náttúrufegurð og útivist
8. Viðráðanlegt fasteignaverð
9. Mikið um að vera fyrir unga fólk
10. Umhverfisvernd
11. Öruggt umhverfi fyrir börn og unglunga
12. Hefur sérstöðu
13. Úthverfi frá Reykjavík/svefnbær
14. Nútímalegt

Unnið var úr svörum þátttakenda með hjálp tölfræðiforritsins SPSS og meðaleinkunnir áðurnefndra eiginleika fundnar. Meðaleinkunnir eiginleikanna 14 voru settar í staðfærslugreiningarforrit Lilien og Rangaswamy (2003) sem birtir niðurstöður í formi vörुकorts. Kortið sýnir á myndrænan hátt hvernig þátttakendur skynja sveitarfélögin sex og hvernig þau aðgreina sig hvert frá öðru á grundvelli þeirra eiginleika sem notaðir voru í matinu.

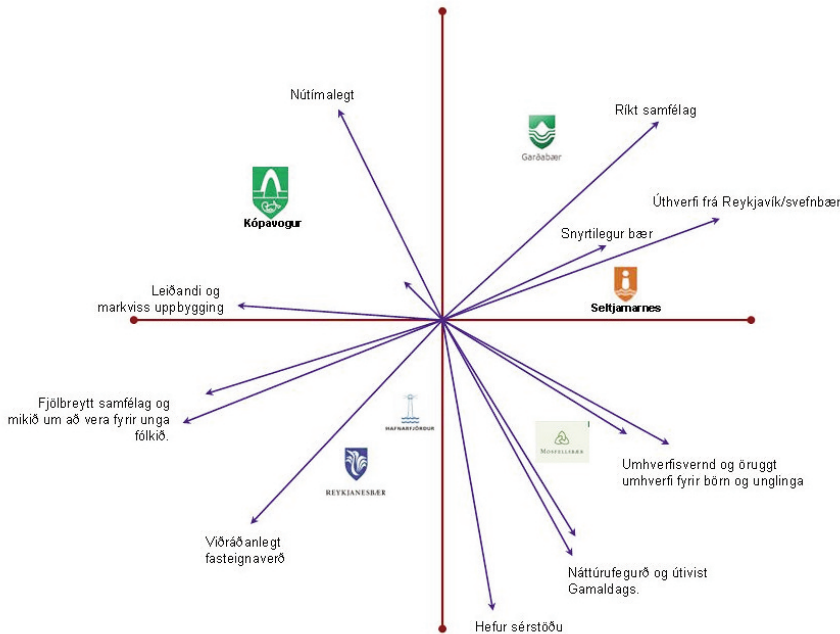
## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

### Niðurstöður

Alls svöruð 426 nemendur við Háskóla Íslands og Háskólann á Akureyri könnuninni. Mikil meirihluti voru konur eða 78%. Flestir bjuggu í Reykjavík, eða 44%, 3,8% bjuggu í Garðabæ, 7,5% í Hafnarfirði, 3,3% í Mosfellsbæ, 12% í Kópavogi, 7,5% í Reykjanesbæ, 0,9% í Seltjarnarnesbæ og 20,9% bjuggu annars staðar en í sveitarfélögunum á höfuðborgarsvæðinu. Hér þarf að hafa í huga að ekki er sjálfgefið að allir svarendur séu framtíðaríbúar höfuðborgarsvæðisins. Á það ekki síst við um þá sem búa út á landi þegar svarið er. Langflestir svarenda voru á aldrinum 21-30 ára eða 50% og flestir stunduðu nám í greinum sem falla undir félagsvísindi eða 43%.

Megintilgangur rannsóknarinnar var að greina ímynd sveitarfélagana sex sem umlykja Reykjavík meðal hugsanlegra framtíðaríbúa. Niðurstöður má sjá á mynd 2.

Mynd 2. Ímynd sveitarfélaganna sex meðal svarenda, nóvember 2008.



Eins og sjá má á mynd 2 eru öll sveitarfélögin nema eitt töluvert frá miðjupunti kortsins sem þýðir að staðsetning þeirra er nokkuð skýr á meðal þátttakenda.

Sveitarfélagið Garðabær er einna yst á kortinu sem þýðir að staðsetning þess er skýr á meðal þátttakenda. Sú eiginleikalína sem er næst Garðabæ er „ríkt samfélag“ en sú lína er löng og gefur því til kynna að tiltekinn eiginleiki sé afgerandi að mati þátttakenda. Aðrar langar eiginleikalínur sem eru nokkuð nálægt Garðabæ er „nútímalegt“ og „úthverfi frá Reykjavík/svefnbær“. „Snyrtilegur bær“ er einnig eiginleikalína sem hægt er að tengja við Garðabæ, en vegna þess hversu stutt hún er

## Stjórnmál og stjórnsýsla vef tímarit (fræðigreinar)

er sá eiginleiki ekki það afgerðandi að mati þátttakenda. Lítið horn milli eiginleikanna „snyrtilegur bær“ og „úthverfi frá Reykjavík/svefnbær“ gefur hins vegar til kynna að eiginleikarnir séu nátengdir í hugum þátttakenda.

Sveitarfélagið Hafnarfjörður er staðsett innst á kortinu af sveitarfélögunum sex sem þýðir að staðfærsla þess er óskýrust á meðal þátttakenda. Hafnarfjörður er ekki staðsett á neinni eiginleikalínu en tengir sig þeim eiginleikum sem eru næstir. Sú eiginleikalína sem er næst Hafnarfirði og mest afgerandi er „viðráðanlegt fasteignaverð“ en eiginleikalínan „hefur sérstöðu“ er ekki langt undan. Aðrar eiginleikalínur sem hægt er að tengja við Hafnarfjörð eru „gamaldags“, „náttúrufegurð og útivist“, „fjölbreytt samfélag“ og „mikið um að vera fyrir unga fólkid“.

Sveitarfélagið Kópavogur er staðsett utarlega á kortinu og sú eiginleikalína sem er næst Kópavogi er „núttímalegt“ en sú lína er löng og gefur því til kynna að tiltekinn eiginleiki sé afgerandi að mati þátttakenda. Kópavogur er einnig nálægt eiginleikalínunni „eftirsótt af fjölskyldufólki“ en þar sem hún er stutt er sá eiginleiki ekki aðgreinandi milli sveitarfélaga að mati þátttakenda. Aðrar eiginleikalínur sem hægt er að tengja við Kópavog eru „leiðandi og markviss uppbygging“ og ekki langt undan eru eiginleikarnir „mikið um að vera fyrir unga fólkid“ og „fjölbreytt samfélag“.

Sveitarfélagið Mosfellsbær er nátengt löngu eiginleikalínunum „náttúrufegurð og útivist“ og „gamaldags“. Lítið horn milli eiginleikanna gefur til kynna að þeir séu nátengdir. Mjög nálægt eru einnig löngu eiginleikalínurnar „öruggt umhverfi fyrir börn og unglínga“ og „umhverfisvernd“. Aðrar eiginleikalínur sem hægt er að tengja við Mosfellsbæ eru „hefur sérstöðu“, „viðráðanlegt fasteignaverð“ og eiginleikarnir „úthverfi Reykjavíkur/svefnbær“ og „snyrtilegur bær“. Þar sem Mosfellsbær er nátengdur eiginleikanum „gamaldags“ og Kópavogur er nokkuð tengdur eiginleikanum „núttímalegt“ virðast sveitarfélögin vera staðsett á andstæðum pólum á kortinu.

Sveitarfélagið Reykjanesbær er eina sveitarfélagið sem lendir á langri eiginleikalínu og er staðsetning þess nokkuð utarlega. Má því segja að þátttakendur sjái eiginleikann „viðráðanlegt fasteignaverð“ sem afgerandi fyrir staðfærslu Reykjanesbæjar. Aðrir eiginleikar sem hægt er að tengja við Reykjanesbæ eru „hefur sérstöðu“, „leiðandi og markviss uppbygging“ og eiginleikarnir „fjölbreytt samfélag“ og „mikið um að vera fyrir unga fólkid“. Þar sem eiginleikarnir „viðráðanlegt fasteignaverð“ og „ríkt samfélag“ eru andstæðir pólar á kortinu virðast sveitarfélögin Reykjanesbær og Hafnarfjörður vera andstaða við Garðabæ.

Sú eiginleikalína sem er næst Seltjarnarnesbær er „úthverfi frá Reykjavík/svefnbær“ en hún er nátengd eiginleikalínunni „snyrtilegur bær“. Löngu eiginleikalínurnar „umhverfisvernd“, „öruggt umhverfi fyrir börn og unglínga“ og „ríkt samfélag“ eiga einnig við um Seltjarnarnesbæ. Á andstæðum póli við Seltjarnarnesbæ er eiginleikalínan „leiðandi og markviss uppbygging“ og telst því andstæður eiginleiki við Seltjarnarnesbæ.



## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

### Umræða

Meginmarkmið rannsóknarinnar var að rannsaka hvort háskólanemar á Íslandi eða „fram tíðaríbúar“ sveitarfélaganna Garðabæjar, Hafnarfjarðar, Kópavogs, Mosfellsbæjar, Reykjanesbæjar og Seltjarnarnesbæjar sæju sveitarfélögin sem vel skilgreind sveitarfélög með sín séreinkenni eða aðeins sem úthverfi frá Reykjavík. Niðurstöðurnar um ímynd sveitarfélaganna sex leiddu í ljós að tilvonandi íbúar líta á sveitarfélögin sex sem ólík sveitarfélög. Ólíkar áherslur og aðferðir stjórnenda sveitarfélaganna þegar kemur að staðfærslu hafa því skilað sér í ólíkri ímynd þeirra.

Sveitarfélagið Garðabær er tengt sterklega við eiginleikana ríkt samfélag og nútímalegt. Sú ímynd er skiljanleg þar sem fasteignaverð í Garðabæ er það hæsta á landinu og hinn almenni íbúi bæjarins með háar meðaltekjur. Garðabær hefur einnig verið í forystusveit er kemur að nýjungum, t.d. í skólakerfinu og rafrænni upplýsingaveitu. Sveitarfélagið þykir einnig snyrtilegt og er það eindreginn vilji stjórnenda bæjarins að svo sé. Ekki kemur á óvart að Garðabær teljist til úthverfis eða svefnbæjar enda starfa flestir íbúar bæjarins annars staðar. Þó ber að nefna að eitt helsta atvinnusvæði Garðabæjar er á lóðamörkum við Hafnarfjörð og margir sem telja það vera hluta af Hafnarfirði. Stjórnendur bæjarins hafa lagt mikla áherslu á skólastarf og verndun náttúruverna. Sú ímynd virðist ekki skila sér nógu sterkt til fram tíðaríbúa. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu hins vegar í ljós að eiginleikinn „eftirsótt af fjölskyldufólki“ þótti ekki afgerandi milli sveitarfélaga og gæti það verið ein af ástæðum þess að hin mikla áhersla á skólastarf kom ekki skýrt fram.

Sveitarfélagið Hafnarfjörður virðist hafa tryggustu íbúana enda kom það fram í samtali við bæjarstjóra Hafnarfjarðar að helstu íbúðarkaupendur eru núverandi íbúar og fólk utan af landi. Markmið stjórnenda Hafnarfjarðar er að búa til „þorpsstemningu“ og að fólk hafi samneyti við hvert annað og líði vel. Lögð hefur verið áhersla á að vera öðruvísi og tengjast táknrænum eiginleikum tengdum menningarlífi líkt og stórborgir gera. Það gæti verið ein ástæða þess að fram tíðaríbúar hafa mjög óskýra mynd af sveitarfélaginu. Samkvæmt fræðunum er talið skynsamlegra að tengja ímynd borgar við hagnýta eiginleika en ímynd þjóðríkja við táknræna eiginleika. Sú nálgun er skýrari og auðveldari í framkvæmd fyrir borgir. Önnur ástæða fyrir því að Hafnarfjörður hefur óskýra mynd í hugum fram tíðaríbúa gæti verið sú að andstæður eru í aðgerðum stjórnenda og miðlun ímynda. Mikil áhersla á uppbyggingu nýrra landsvæða, þéttingu miðbæjarins og vaxandi fjölda íbúa er mótsögn við þær hugmyndir stjórnenda að halda uppi vinalegri þorpstemningu í Hafnarfirði.

Sveitarfélagið Kópavogur er talið nútímalegast af sveitarfélögunum sex og leiðandi í markvissri uppbyggingu. Mikið hefur verið lagt upp úr skilvirkni og stærðarhagkvæmni sveitarfélagsins og bygging nýrra íbúðahverfa hefur einkennst af þeirri stefnu. Áhersla er lögð á að þjónusta við íbúana sé til staðar þegar þeir flytja í hverfin. Einnig hefur verið lögð mikil áhersla á að efla atvinnuuppbyggingu í bænum og gera Kópavog að stórborgarsamfélagi. Að því leyti er skiljanlegt að tilvonandi íbúar tengi bæinn við nútímalega stjórnunarhætti. Í áherslum stjórnenda á uppbyggingu hefur lítið farið fyrir umhverfissjónarmiðum. Það gæti skýrt neikvæða ímynd Kópavogs þegar kemur að nátturufegurð og umhverfisvernd.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

Stjórnendur sveitarfélagsins Mosfellsbæjar hafa farið í mikla endurskipulagningu hvað varðar stefnu sveitarfélagsins. Takmarkið er að breyta ímynd sveitarfélagsins í „nú tímalegt“ þegar kemur að þjónustu við íbúana en halda samt áfram í eiginleikann „sveit í borg...“ Það kemur mjög greinilega í ljós að sú ímynd sem tilvonandi íbúar hafa af Mosfellsbæ er sveit enda tengja þeir bæinn við náttúrufegurð og útivist og umhverfisvernd.

Afstaða til sveitarfélagsins Reykjanesbæjar var mjög skýr á meðal svarenda. Helsta tenging þeirra við sveitarfélagið var „viðráðanlegt fasteignaverð“. Síðan Árni Sigfússon tók við sem bæjarstjóri Reykjanesbæjar hefur verið lögð mikil áhersla á að styrkja stöðir samfélagsins og fá núverandi íbúa til liðs við sig. Hann viðurkendi að engin formleg kynningarherferð um bæjarfélagið væri hafin enda taldi hann það ekki tímabært. Margt hafi breyst til batnaðar en ýmislegt þyrfti að gera ennþá betur áður en hægt væri að sækja formlega fram. Reykjanesbær hafi hins vegar laðað til sín margt ungt fólk vegna hagstæðra fasteignakaupa. Því er ekki skrýtið að framtíðaríbúar tengi Reykjanesbæ við eiginleikann „viðráðanlegt fasteignaverð“. Reykjanesbær þykir þó vera fjölbreytt samfélag sem hafi margt að bjóða fyrir ungt fólk.

Sveitarfélagið Seltjarnarnesbær er ólíkt hinum sveitarfélögum að því leyti að ekki er lögð áhersla á frekari fjölgun íbúa. Takmarkið er frekar að gera meira fyrir þá sem nú búa í sveitarfélaginu. Af þeim sökum er eðlilegt að Seltjarnarnesbær þyki ekki leiðandi í uppbyggingu að mati svarenda. Svarendur höfðu greinilega litla vitneskju um þjónustu Seltjarnarnesbæjar og töldu flestir sveitarfélagið vera úthverfi Reykjavíkur. Seltjarnarnesbær þótti snyrtilegur og umhverfisvænn en tengingin við náttúrufegurð og útivist var ekki eins sterk og ætla mætti þótt Seltjarnarnesbær búi yfir miklum náttúruperlum og stóru útivistarsvæði.

Helstu niðurstöður voru þær að Mosfellsbær og Kópavogur þykja vera á andstæðum pólum þegar kemur að eiginleikunum „nú tímalegt“ annars vegar og „gamaldags“ og „náttúrufegurð og útivist“ hins vegar. Hafnarfjörður og Reykjanesbær virðast vera á andstæðum pólum við Garðabæ þar sem Garðabær tengist sterkt eiginleikanum „ríkt samfélag“ en Hafnarfjörður og Reykjanesbær eiginleikanum „viðráðanlegt fasteignaverð“. Seltjarnarnesbær er það sveitarfélag sem fólk skynjar einna helst sem úthverfi Reykjavíkur þar sem svarendur tengja það helst við þann eiginleika. Sérstaða sveitarfélaganna endurspeglast ekki síður í mismunandi áherslum stjórnenda þeirra. Bæjarstjórar sveitarfélaganna sex eru mjög ólíkir og fannst rannsakanda athyglisvert að kanna hvort þær áherslur sem bæjarstjórnarnir kynntu og töluðu fyrir væru í samræmi við áherslur og væntingar núverandi íbúa. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að núverandi íbúar og stjórnendur sveitarfélaganna hafa nokkuð svipaðar áherslur hvað varðar rekstur sveitarfélaganna. Helsti áherslumunur lá í mikilvægi atvinnutækifæra hjá stjórnendum Kópavogs og Hafnarfjarðar og íbúum þeirra. Stjórnendur Kópavogs nefndu einnig mikilvægi skilvirkni og hagkvæmni en íbúar Kópavogs einblíndu meira á mýkri gildi eins og velferð íbúanna. Íbúar Mosfellsbæjar og stjórnendur hans höfðu svipaðar áherslur en umhverfismál virtust skipta núverandi íbúa minna

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

máli en stjórnendur Mosfellsbæjar. Ábyrg fjármálastjórn er einna mikilvægust að mati stjórnenda Garðabæjar og Seltjarnarnesbæjar. Þeir fáu núverandi íbúar Seltjarnarnesbæjar sem tóku þátt í rannsókninni lögðu hins vegar meiri áherslu á þarfir íbúanna og almenna velferð.

### Takmarkanir

Takmarkanir rannsóknarinnar voru nokkrar og má þar helst nefna einsleitan hóp þátttakenda en tæp 80% þeirra voru konur. Niðurstöður lýsa því fyrst og fremst afstöðu kvenna en síður afstöðu karla. Gögnin sýna þó að sjaldan er marktækur munur milli kynja til efnisatriða í könnuninni. Lítil dreifing svara milli sveitarfélaga hafði þau áhrif að erfiðara var að túlka tölfræðilegar niðurstöður. Einnig ber að hafa í huga að ekki er hægt að alhæfa um niðurstöður rannsóknarinnar sem almenna ímynd eða „regnhlífarímynd“ sveitarfélaganna þar sem aðeins einn hagsmunahópur varð fyrir svörum. Hægt er að líta á hátt hlutfall Reykvíkinga og „annarra íbúa“ sem takmörkun á rannsókninni en sjónarmið annarra íbúa en sveitarfélaganna sex er einnig hægt að líta á sem kost.

Ímynd getur verið mjög breytilegt hugtak og ekki er til nein ein samþykkt aðferð við mælingu ímynda. Því má telja líklegt að aðrir rannsakendur fái aðra niðurstöðu. Niðurstöðurnar gefa hins vegar vissar vísbendingar og hugmyndir um hvað hægt er að gera í framtíðinni. Nokkrir mánuðir eru frá því að gagnaöflun átti sér stað og því líkur á að ímynd sveitarfélaganna hafi breyst eitthvað síðan þá, sérstaklega í ljósi aðstæðna í þjóðfélaginu. Ímynd er mjög háð umræðu og umfjöllun á hverjum tíma. Þannig er líklegt að efnahagshrunið og umræða í tengslum við einstök sveitarfélög gæti breytt niðurstöðum. Einnig er líklegt að alvarlegir atburðir, svo sem eins og þeir sem urðu til þess að skipt var um bæjarstjóra í Kópavogi, hafi áhrif á ímynd sveitarfélagsins. Það er því allt eins líklegt að væri matið endurtekið nokkrum mánuðum síðar yrði niðurstaðan önnur. Það styrkir þá hugmynd að ímynd sé ekki mæld í eitt skipti fyrir öll heldur þurfi að framkvæma slíkt mat reglulega.

## Stjórnmál og stjórnsýsla vef tímarit (fræðigreinar)

### Heimildaskrá

- Anholt, S. (2002). Foreword. *Journal of Brand Management* 9 (4/5): 229-239.
- Avenarius, H. (1993). Introduction: Image and public relations practice. *Journal of Public Relations Research* 5: 63-70.
- Baines, P., Fill, C., og Page, K. (2008). *Marketing*. Oxford, Oxford University Press.
- Balmer, J.M.T., og Greyser, S.A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. London, Routledge.
- Baloglu, S. og McCleary, K.W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research* 26: 868-897.
- Barich, H., og Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan management review* 32: 94-104.
- Bartels, R. (1951). Can marketing be a science? *Journal of Marketing* 15: 319-328.
- Bartels, R. (1974). The Identity Crisis in Marketing. *Journal of Marketing* 38: 73-76.
- Baumol, W.J. (1957). On the role of marketing theory. *Journal of Marketing* 21: 413-419.
- Blythe, J. (2008). *Essentials of Marketing*. Harlow, Prentice Hall.
- Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence and Planning* 12: 10-14.
- Brown, T.J., og Dacin, P.A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product releases. *Journal of Marketing* 61 (1): 68-84.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., og Ewing, M.T. (1997). Market Orientation and Organisational Commitment in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Sector Management* 10 (4): 294-303.
- Converse, P.D. (1938). Prices and service of chain and independent stores in Champaign-Urbana 1937. *Journal of Marketing* 2: 193-200.
- Converse, P.D. (1945a). Fred Clark's bibliography as of the early 1920's. *Journal of Marketing* 10: 54-57.
- Converse, P.D. (1945b). The development of the science of marketing – an exploratory survey. *Journal of Marketing* 10: 14-23.
- Converse, P.D. (1951). „Development of Marketing Theory: Fifty Years of Progress“, í H. Wales (ritstj.), *Changing Perspectives in Marketing* (bls. 1-31). Urbana, IL, University of Illinois Press.
- Converse, P.D. (1957). Twenty-five years of wholesaling: A revolution in food wholesaling. *Journal of Marketing* 22: 40-53.
- Darling, J.R. (2001). Successful competitive positioning: The key for entry into the European consumer market. *European Business Review* 10: 209-220.
- Darroch, J. (2009). Drucker on marketing: an interview with Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 8-11.
- Darroch, J., Day, G., og Slater, S. (2009). A tribute to Peter Drucker: editors' introduction to the special issue. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 1-7.
- Davis, S.M. (2002). *Brand Asset Management, Driving Profitable Growth through Your Brands*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Donnelly, J.H., og George, W.R. (1981). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association.
- Drucker, P.F. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing* 22: 252-259.
- Echnter, C.M., og Ritchie, J.R.B. (1991). The meaning and measurement of destination

## Stjórnmal og stjórnsýsla vef tímarit (fræðigreinar)

- image. *Journal of tourism studies* 2: 2-12.
- Erickson, B., og Roberts, M. (1997). Marketing local identity. *Journal of Urban Design* 2 (1): 35-60.
- Festervand, T.A. (2000). A note on the development advantages of the southern states: Perceptual mapping as a guide to development marketing and policy. *Economic Development Quarterly* 14: 292-297.
- Fisher, R.J. (1991). Durable differentiation strategies for services. *The Journal of Services Marketing* 5: 19-28.
- Fombrun, C., og Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33: 233-258.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freire, J. (2005). Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding* 1 (4): 347-362.
- Gallarza, M.G., Gil, I., og Calderón, H. (2002). Destination image. Towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research* 29: 56-78.
- Gilmore, F. (2002). A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management* 9 (4/5): 281-293.
- Graham, P. (1994). Marketing in the Public Sector: Inappropriate or Merely Difficult. *Journal of Marketing Management* 10: 361-375.
- Grether, E.T. (1976). The First Forty Years. *Journal of Marketing* 40: 63-69.
- Grönroos, C. (1978). A Service-Orientated Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing* 12 (8): 588-601.
- Gunnar Helgi Kristinsson (2001). *Staðbundin Stjórnmal*. Reykjavík, Háskólaútgáfan.
- Haedrich, G. (1993). Image and strategic corporate and marketing planning. *Journal of Public Relations Research* 5: 83-93.
- Hayek, F. (1960). *The Constitution of Liberty*. London: Routledge.
- Hollensen, S. (2003). *Marketing Management, A Relationship Approach*. Harlow, Pearson Education.
- Hubbard, P., og Hall, T. (1998). „The entrepreneurial city and the new urban politics“, í T. Hall og P. Hubbard (ritstj.), *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation* (bls. 1-23). Chichester, UK, John Wiley & Sons.
- Hunt, S.D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing* 40: 17-28.
- Hutchinson, K.D. (1952). Marketing as a science: An appraisal. *Journal of Marketing* 16: 286-293.
- Jobber, D. (2007). *Principles and Practice of Marketing* (5. útg.). London, McGraw-Hill.
- Karavatzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding* 1 (1): 58-73.
- Karavatzis, M., og Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development* 1 (2): 150.
- Karavatzis, M., og Ashworth, G.J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie* 96 (5): 506-514.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Kerr, G., og Johnson, S. (2005). A review of a brand management strategy for a small town – lessons learnt! *Place Branding* 1 (4): 373-387.
- Kohli, A.K., og Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research

## Stjórnmal og stjornsysla veftrimarit (fræðigreinar)

- Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54: 1-18.
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organization. *Journal of Marketing* 43: 37-44.
- Kotler, P. (1989). From Mass Marketing To Mass Customization. *Planning Review* 17 (5): 10.
- Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigm: What's really happening out there. *Planning review* 20: 50-52.
- Kotler, P. (1998). A generic concept of marketing. *Marketing Management* 7: 48-54.
- Kotler, P. (2004). A three-part plan for upgrading your marketing department for new challenges. *Strategy and Leadership* 32: 4-9.
- Kotler, P., og Andreassen, A.R. (1991). *Strategic Marketing for Non-Profit Organisations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kotler, P., og Gertner, D. (2002). Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management* 9 (4/5): 249-261.
- Kotler, P., og Lee, N.R. (2007). Marketing in the public sector: The final frontier. *Public Manager* 36: 12-17.
- Kotler, P., og Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* 33: 10-15.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., og Wong, V. (2001). *Principles of Marketing*. Essex, Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., og Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing* (5. evrópska útg.). Harlow, Prentice Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., og Haider, D. (1999). *Marketing places Europe: Attracting Investments, Industries, and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London, Pearson Education.
- Laaksonen, P., Laaksonen, M., Borisov, P., og Halkoaho, J. (2006). Measuring image of a city: A qualitative approach with case example. *Place Branding* 2 (3): 210-219.
- Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory* 3 (4): 427-445.
- Laing, A.W., og McKee, L. (2001). Willing Volunteers or Unwilling Conscripts? Professionals and Marketing in Service Organisations. *Journal of Marketing Management* 17 (5): 559-576.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*: 45-56.
- Levy, S.J. (2002). Revisiting the marketing domain. *European Journal of Marketing* 36 (3): 299-305.
- Lieber, R.B. (1997). Storytelling: A new way to get close to your customer. *Fortune* 135 (2): 102-108.
- Lilien, G., og Rangaswamy, A. (2003). *Marketing Engineering, Computer Assisted Marketing Analysis and Planning*. New Jersey, Prentice Hall.
- Lilien, G., Rangaswamy, A., og De Bruyn, A. (2007). *Principles of Marketing Engineering*. Oxford, Trafford publishing.
- Luck, D.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing – To Far. *Journal of Marketing* 33: 53-56.
- Maciariello, J. (2009). Marketing and innovation in the Drucker Management System. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 35-43.
- Moffitt, M.A. (1992). Bringing critical theory and ethical consideration to definitions of a

## Stjórnmal og stjórnsýsla vef tímarit (fræðigreinar)

- public. *Public Relations Review* 18: 17-29.
- Moffitt, M.A. (1994). A cultural studies perspective toward understanding corporate image: A case study of State Farm Insurance. *Journal of Public Relations Research* 5 (1): 41-66.
- Mohr, J.J., og Sarin, S. (2009). Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 85-96.
- Morgan, R.E., Strong, C.A., og McGuinness, T. (2003). Product-market positioning and prospector strategy. An analysis of strategic 29 patterns from the resource-based perspective. *European Journal of Marketing* 37: 1409-1439.
- Mossberg, L., og Kleppe, I.A. (2005). Country and destination image – different or similar image concepts? *The service industry journal* 25: 493-503.
- Papadopoulos, N., og Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal Brand Management* 9 (4/5): 294-314.
- Price, R., og Brodie, R.J. (2001). Transforming a Public Service Organization From Inside out to Outside in. *Journal of Service Research* 4 (1): 50-59.
- Proyor, S., og Grossbart, S. (2007). Creating meaning on main street: Toward a model of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 3 (4): 291-305.
- Ries, A., og Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Rothe, J.T. (2003). Assessing the impact of negative marketing strategies: The application of market signaling metrics. *Journal of Marketing Theory and Practice* 11: 18-27.
- Shenkar, O., og Yuchtman Yaar, E. (1997). Reputation, image, prestige and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing. *Human Relations* 50 (11): 1361-1381.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking Free of Product Marketing. *Journal of Marketing* 41 (apríl): 73-80.
- Smith, N.C. (2009). Bounded goodness: marketing implications of Drucker on corporate responsibility. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 73-84.
- Solomon, M., Bamossy, G. Askegaard, S., og Hogg, M.K. (2006). *Consumer behaviour. An European perspective* (3. útg.). Harlow, Prentice Hall.
- Taylor, W.J. (1965). Is marketing a science? *Journal of Marketing* 29: 49-53.
- Treadwell, D.F., og Harrison, T.M. (1994). Conceptualizing and assessing organizational image, model image, commitment and communication. *Communication Monographs* 61: 63-85.
- Trout, J. (2000). *Differentiate or Die, Survival in Our Era of Killer Competition*. New York: John Wiley & Sons.
- Uslay, C., Morgan, R.E., og Sheth, J.N. (2009). Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 47-60.
- Wallman, J.P. (2009). An examination of Peter Drucker's work from an institutional perspective: How institutional innovation creates value leadership. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 61-72.
- Walsh, K. (1991). Citizens and Consumers: Marketing and Public Sector Management. *Public Money and Management* (júní/ágúst): 9-16.
- Webster, F.E. (2009). Marketing is management: The wisdom of Peter Drucker. *Journal of the Academy of Marketing Science* 37: 20-27.
- Williams, S.L., og Moffitt, M.A. (1997). Corporate image as an impression formation process. Prioritizing personal, organizational and environmental audience factors.

## Stjórnmal og stjórnsýsla veftímarit (fræðigreinar)

- Journal of Public Relations Research* 9 (4): 237-258.
- Zeithaml, V.A., og Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. New York, McGraw-Hill.
- Þórhallur Örn Guðlaugsson (2005). „Staðfærsla matvöruverslana“, í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VI* (bls. 527-537) Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Þórhallur Örn Guðlaugsson (2007). Staðfærsla og samkeppnishæfni. *Working Paper: ritröð Viðskiptafræðistofnunar*. Reykjavík, Viðskiptafræðistofnun.