Graffman
Företagsledning & Utveckling AB

Varumärket Gotland

Bilaga 1 – Gotland inifrån

Sammanställning av intervjuer och fokusgruppsamtal

Oktober 2007

Innehåll

Inledning – om rapporten 3
Varumärkesprocessen – övergripande bild 4
Varumärket idag – omvärldens bild av Gotland 5
Besöksön Gotland *5*
Boendeön Gotland *6*
Näringslivsön Gotland *6*
Hur har varumärket utvecklats fram till idag? **6**
Ägande av varumärket idag **7**
Varumärket framåt - vad ska Gotland stå för i framtiden? 8
Önskad utveckling – vad ska varumärket stötta? **8**
Besöksön Gotland *8*
Boendeön *9*
Näringslivsön *9*
Vilka är Gotlands konkurrenter? *10*
En framtida identitet och varumärkesplattform - innehåll **11**
Kärnvärden *11*
Unique Selling Points och konkurrensfördelar *11*
Undervarumärken och underprofiler *12*
Bilder/huvudbudskap *13*
Gotland tillför mervärde i det egna företaget *13*
Framtida ägande och förvaltning av varumärket *14*
Gotlands baksida – hoten mot en positiv bild i omvärlden *14*
Marknader och marknadskommunikation **14**
Kommunikation och kanaler *15*
Systemet Gotland – hinder och möjligheter i varumärkesarbetet 16
Övergripande systembeskrivning **16**
Historien - att driva processer på Gotland **16**
Tongivande aktörer och relationer **17**
Gotlands kommun *17*
Länsstyrelsen *18*
Högskolan *18*
Övriga tongivande aktörer *18*
Kultur, normer och värderingar **19**
Brand manager-frågan **20**

Inledning – om rapporten

Undersökningen är genomförd av Graffman Företagsutveckling AB (Graffman AB) på uppdrag av Gotlands kommun. Denna rapport är en delundersökning till den samlade varumärkesanalysen av Gotland, med fokus på gotlänningarnas bild av varumärket Gotland nu och framåt. Syftet med undersökningen är att skapa ett beslutsunderlag för varumärket Gotland genom att tydliggöra systemets bild av:

- Varumärket Gotland idag: innehåll och värde
- Varumärket framåt vad vill vi att Gotlands ska stå för?
- Systemet Gotland – hur driver man en framgångsrik process på ön

Vi har genomfört en intervjuundersökning med 53 personer, företrädesvis offentliga och privata beslutsfattare, under september 2007. I urvalet av respondenter har målsättningen varit att få med representanter från de olika grupperingar som påverkar och påverkas av Gotlands varumärke och attraktionskraft för besökare, boende och näringslivsetableringar, och att få en geografisk spridning över kommunen.

Under intervjuerna har vi ställt öppna frågor. Intervjuerna har tagit ca 1,5 timme per respondent och de har gett goda ingångsvärden avseende respondenternas bilder av Gotlands attraktionskraft och om hur denna kan stärkas. De intervjuade har försäkrats anonymitet.

Intervjuerna har också kompletterats med fyra fokusgruppsamtal för att få en så bred bild som möjligt. Tre av dessa har varit geografiska, på norra, södra respektive östra Gotland. Inbjudan har gått ut till lokala organisationer och föreningar. Den fjärde gruppen har varit tematisk, och samlat kulturarbetare från hela ön och olika branscher.

I rapporten återges citat från intervjuerna. Dessa markeras i texten genom indrag och kursiv stil.

Varumärkesprocessen – övergripande bild

Det är som med allt annat – det skulle helst ha gjorts för 10 år sedan. Men det är positivt att vi nu tar ett grepp om varumärket – ett stärkt varumärke är den viktigaste framgångsfaktorn vi har.

Vi kan konstatera att det finns ett starkt stöd för initiativet med en varumärkesprocess bland respondenterna. Precis som citatet ovan antyder ser många av respondenterna detta som den viktigaste utvecklingsfrågan för Gotland i framtiden. Det nuvarande varumärket ses som positivt laddat, men för smalt och antikverat.

Det finns också ett starkt stöd för att processen drivs av externa konsulter, och att det är en projektplan med högt tempo. Viktigt att notera är att det hos vissa respondenter finns en tveksamhet till kommunen som huvudman och projektägare för varumärket. Merparten betonar att det är vitalt med bred förankring under framtagandet av varumärket, för att det inte ska ses som en ”kommunal produkt”. Många betonar också är en förutsättning för framgång är att ägandet av varumärket övergår till en annan part när varumärkesplattformen är framtagen. ”Tillväxt Gotland” ses av många som den naturliga huvudmannen för varumärket Gotland när den organisationen är i full drift.

Under intervjuerna har Graffman AB: personal också ägnat mycket tid åt att förklara och tydliggöra sambandet med övriga processer – framförallt Vision 2025 och RTP-arbetet. Respondenterna framhåller att denna kommunikation måste fortsätta under hela projektet – många av aktörerna på Gotland upplever att man ”börjar om” hela tiden, och denna känsla kan försvåra arbetet med varumärkesplattformen om det inte är tydligt från början att detta är en fortsättning och komplement till de andra insatserna, inte ett omtag.

Varumärket idag – hur ser omvärlden på Gotland?

Tja, det är ju som Skansen tror jag – sommar, sol, semester.

Respondenterna är eniga om att Gotland har en positiv klang och väcker positiva känslor hos de flesta svenskar. Det finns många svenskar som har en egen relation och koppling till Gotland, och de flesta av dessa har en positiv bild av ön. Det är lätt att vara Gotlänning på fastlandet – dialekten och härkomsten väcker nyfikenhet och intresse. Samtidigt är varumärket mycket smalt. Besöksön Gotland är den bärande delen i varumärket, och den bilden är en ”konserverad sommarbild” med hav, raukar och stränder. I takt med att man nu börjar skapa en höstsäsong så utvecklas varumärket med nya bilder och kärnvärden.

Vid sidan av besöksön Gotland är evenemangen de stora varumärkesbärarna. Almedalsveckan och Medeltidsveckan är de evenemang som skapar redaktionellt material om Gotland i nationella media.

Besöksön Gotland

Jag tror att vi är lite unika – jag tror nämligen att de som inte har varit här och de som varit här har samma bilder av Gotland. Om det är bra eller dåligt? Inte fan vet jag.

Respondenterna menar att den bild och varumärke som finns idag är av besöksön Gotland under sommarmånaderna. Innehållet i varumärket är ”schablonmässigt” enligt respondenterna, och innehåller de profilbärare som traditionellt använts i marknadsföringen av Gotland:

- Sol och sommar – det finns inga vinterbilder av ön.
- Sol och bad – semestergotland.
- Visby och ringmuren
- Raukar
- Säregen natur
- Kulturhistoria och många kulturarbetare.

Det finns också en uppfattning om att ”omvärlden” som har en bild och uppfattning om Gotland är liktydigt med Mälardalen. Resten av Sverige har en betydligt svagare bild av vad Gotland står för, men inte ens i Mälardalen tror man det finns någon djupare kunskap om Gotland.

Boendeön Gotland

Det är ett långt mentalt avstånd till Gotland, som våra nya kommunikationer inte lyckats ändra på.

Bilden av hur det är att bo på Gotland styrs av kommunikationerna enligt merparten av respondenterna. Det finns hos många respondenter möter en uppfattning om att det är sämre kommunikationer och längre bort än det i realiteten är. Respondenterna är splittrade i synen på hur omvärlden uppfattar Gotlands attraktionskraft som boendeö. Hos en del av de intervjuade överväger de positiva faktorerna, med en hög livskvalitet, närhet och det lilla hållbara samhället. Andra menar att det är de negativa aspekterna som dominerar bilden av boendeön – att det är svårt att få jobb, dyrt att bo och en mycket hög kommunalskatt.

Näringslivsön Gotland

Det finns en bred samstämmighet i intervjuerna – näringslivsön Gotland är i stora drag okänd på fastlandet. Besöksnäring och jordbruk/livsmedelsproduktion är de delar av det gotländska näringslivet som är känt, enligt några också kompletterat med stenhuggeri och Svenska spel.

Hur har varumärket utvecklats fram till idag?

Det borde ha hänt mer…det finns en massa grusade förhoppningar. Högskolan trodde alla skulle bli en helt annan profilskapare än vad det är.

Vi kan konstatera att merparten av de intervjuade vid en första fråga anser att varumärket Gotland har stått stilla de senaste 20 åren. Trots att det har funnits en vilja och en förhoppning att vidareutveckla den turistiska sommarbilden av Gotland, är sysselsättningen nu förskjuten till turism och offentlig sektor i än högre utsträckning. Många påpekar också att det är samma människor som dragit – eller försökt att dra – utvecklingen i många år.

Vid en fördjupad dialog pekas dock en del faktorer ut som har påverkat varumärket och bilden av Gotland:

- Den **gotländska maten och måltidsupplevelser** har breddat varumärket, och också adderat kvalitet på ett sätt som spiller över även på andra näringar och segment än mat och råvaror. Produkt Gotland får mycket beröm för sitt arbete i intervjuerna, och ses som en av de aktörer som gjort mest för varumärket Gotland under senare tid.
- **Högskolan** har tillkommit och stärkts, även om förväntningarna enligt många inte har infriats. Dessa respondenter anser inte att högskolan tar en så aktiv del i samhällsutvecklingen som man hade hoppats.
- **Kongresshallen** ses som mycket positivt, ett landmärke likaväl som en bra produkt och attraktionsskapare. Några menar dock att arbetet med att fylla den med internationella möten har gått trögt.

- **Kommunikationerna** är mycket bättre, men det har inte påverkat varumärket och bilden i den utsträckning det borde göra. De snabba vägarna till Gotland är inte kända i omvärlden. De kortsiktiga avtalen och lösningarna för kommunikationerna är en stor osäkerhet för gotlänningarna, och en förklaring som flera föreslår är att ingen ”vågar” prata om de goda förbindelser som kan vara borta om ett år.

Ägande av varumärket idag

> *Vi är i kategorin "fådda varumärken". Det varumärke vi har idag har vi fått mycket tack vare bristen på ägande och strategiskt arbete i varumärkesfrågan.*

I en varumärkesprocess är ägande och kontroll över varumärket en viktig strategisk faktor. Majoriteten av de intervjuade tvekar på frågan om vem som äger varumärket Gotland idag. Gotlands kommun ”borde” äga varumärket Gotland, i den mån man kan tala om formellt ägandeskap. ”Kommunen äger åtminstone tolkningsföreträdet och initiativet”, som en av de intervjuade konstaterade. Däremot är merparten överens om att det befintliga varumärket *skapats* av Destination Gotland och – till viss del – Gotlands Turistförening.

Varumärket framåt - vad ska Gotland stå för i framtiden?

Önskad utveckling – vad ska varumärket stötta?

Varumärkesplattformen är ett strategiskt verktyg för utveckling. Under diskussionerna om framtidens varumärke har en del varit en framtidsbeskrivning – vilka förändringar vill man se i besöks- boende och etableringsön Gotland.

Besöksön Gotland

> *Vi kör vartannat år. Vartannat år har vi direktkommunikationer med utlandet, vartannat år marknadsför vi oss på utlandsmarknader. Tyvärr inte samma år.*

Vi kan konstatera att framtidsbilderna för besöksön Gotland sammanfaller i några relativt tydliga spår, som också påverkar innehållet i en utvecklad varumärkesplattform:

- **Högre förädlingsgrad i produkter och upplevelser**. Sol och bad-ön behöver kompletteras med fler reseanledningar. Gotland behöver fler tydliga aktiviteter och upplevelser som engagerar och attraherar gästerna. För många bör fokus ligga på mat- och måltidsupplevelser eller kulturupplevelser som möjliggör att man kan delta i skapandeprocessen. Den målgrupp merparten ser är ”WHOP:s” – äldre par med gott om fritid och god ekonomi. Detta utvecklingsspår är nära relaterat till nästa:

- **Fler säsonger**. Gotland har börjat utveckla en höstsäsong, och detta arbete behöver fortsätta. Flera påpekar att det nu finns bra lärexempel på säsongsutveckling i exempelvis fjällen att dra lärdom av.

- **Internationalisering**. Som det inledande citatet antyder beskrivs Gotlands internationella satsningar hittills som ”stapplande”. Nu finns möjligheterna till internationella direktkommunikationer och ett tätare samarbete och dialog med transportörer och VisitSweden. Detta ger också implikationer för varumärket. Merparten av respondenterna anser att Gotland är ett i stora drag okänt begrepp utanför Sverige. Dessutom finns hos många en medvetenhet om att de kärnvärden och USP:ar som är unika i Sverige inte är det i ett internationellt perspektiv – ”medeltida hansastäder, murar och hav finns redan”. Utmaningen på internationella marknader är att positionera Gotland på ett annat sätt än för den svenska marknaden, och hitta andra begrepp och reseanledningar att hänga upp varumärket på.

- **Möten och konferenser**. Mötesplatsen Gotland är ett begrepp som funnits med länge, och som respondenterna nu upplever att det finns förutsättningar att börja skörda frukterna av. Med kongresshall och en kraftsamling runt kommunikationer och ett utvecklat varumärke ska Gotland kunna ta position som en av Östersjöregionens ledande mötesplatser.

Boendeön

Enda poängen med att flytta till en ö är ju för att man vill ha havskänsla – det måste vi skapa möjligheter och bilder kring.

En sak är respondenterna överens om - Gotland är en attraktiv plats att bo på! Här finns livskvalitet i termer av närhet till allt, attraktiv natur, ett lugnare tempo och en levande kulturhistoria. Att flytta till Gotland ses av många som ett livsstilsbeslut – man flyttar ifrån något annat för att söka nya värden och ett nytt liv. Dock finns enligt många bilden av att det är en ”uppoffring” att flytta till ön – man hamnar långt bort från resten av världen, och man blir isolerad.

Bilden av boendeön Gotland gör sammantaget att man har lättast att attrahera äldre par, som söker en ny boendeort när de går i pension. Denna målgrupp behöver kompletteras med människor ”mitt i livet”, och en av utmaningarna för den nya varumärket är att tydliggöra Gotland som en attraktiv boendemiljö för unga barnfamiljer, utan att man för den skull behöver ge upp karriär och nätverk i resten av Sverige. De man ser som målgrupper är dels utflyttade gotlänningar, dels människor från Mälardalen med kreativa och distansoberoende yrken.

För att skapa denna attraktionskraft är det flera olika bilder och förutsättningar som måste skapas eller förändras. Tillgängligheten och kommunikationerna måste belysas – många har fortfarande kvar minnena av nattliga båtresor på 70-talet som det enda sättet att komma till Gotland. Attraktivt boende med havskänsla är en förutsättning, som nu börjar realiseras på ön. En annan vital fråga för att få inflyttning i barnfamiljs-segmentet är kvaliteten på skola och barnomsorg. Hur denna kvalitet är och uppfattas idag finns det olika uppfattningar om bland respondenterna. Högskatteön och svårigheten att få arbete för medföljande är andra problematiska bilder som behöver hanteras.

Näringslivsön

Vi har inga strukturfördelar överhuvudtaget. Det måste vi enas om innan vi börjar prata om näringslivsetableringar.

Många sätter likhetstecken mellan att utveckla boendeön och näringslivsön i intervjuerna. Den stora utvecklingspotentialen är att få människor med egna tjänste – och distansoberoende företag att välja Gotland som den plats där man vill bo på, och därigenom få företaget ”på köpet”. Många har svårt att se branscher där Gotland kan skapa konkurrens- och klusterfördelar som attraherar nyinvesteringar och bolagsflytt.

De segment och branscher som ses som möjliga att skapa nyetableringar i är:

- **Befintliga kärnbranscher – besöksnäring och livsmedelsförädling**. Här finns det enligt respondenterna marknadsmässiga fördelar – inom besöksnäringen finns en utvecklingspotential som kan attrahera nya entreprenörer, och styrkan i varumärket Gotland för högklassig småskalig livsmedelsproduktion är sådan att även detta segment kan dra nya entreprenörer. Flera påpekar dock att det är svåra branscher att ta sig in i, och att nya entreprenörer kanske inte skulle välkomnas med den stora famnen av befintliga företag på Gotland.

- **Kultursektorn**. Gotland har många kulturarbetare idag, och många menar att det för kulturutövare finns ”klusterfördelar” – man vill verka där det finns många andra kulturarbetare. Här finns dock ett behov av att skapa klusterfördelar genom att stötta nätverksskapande och vidareutbildning/erfarenhetsutbyte i denna sektor. Framtidspotentialen ligger inte i ”gotländska konstnärer” i betydelsen konstnärer som inspireras av och avbildar det gotländska och har sin marknad lokalt. Istället har Gotland en potential att bli en skapande arena för nationella och internationella konstnärer.

- **Spel, miljöteknologi och hållbar energi** nämns av vissa som möjliga framtida branscher där Gotland kan skapa konkurrensfördelar. Inom spel och spelutveckling har ett utvecklingsarbete pågått under en tid, och sektorn ges olika framtidsutsikter av de intervjuade. Vissa anser att det tar tid att etablera en sådan bransch, och vill att satsningen ska fortsätta, medan andra menar att det är dags att lägga ner planerna och identifiera nya möjliga branscher.

Miljöteknologi och hållbara energikällor lyfts av flera som en möjlig bransch där Gotland kan skapa konkurrensfördelar. Inom vindkraft ligger man långt framme, och det faktum att man är en avgränsad ö gör också Gotland intressant som forskningsområde runt miljöpåverkan. Det faktum att många av de intervjuade framhåller miljö, hållbarhet och ekologi som viktiga värden i den framtida varumärkesplattformen gör också att dessa branscher får högt fokus i intervjuerna.

Vilka är Gotlands konkurrenter?

Österlen. Och hela världen. Ungefär så ser det väl ut…

Även i varumärkestermer är det viktigt att identifiera Gotlands konkurrenter. En viktig del i ett varumärkes funktion är att fungera som en differentieringsfördel: Gotland ska vara *svårimiterat* och *unikt* i jämförelse med sina konkurrenter. Under intervjuerna har vi stämt av bilden av Gotlands konkurrenter med respondenterna. Frågan har upplevts som svår av merparten, men den vanligaste bilden av Gotlands konkurrenter är:

- Besöksnäring, kategori ”svensk sommarsemester”: Västkusten, Åland, Öland, i framtiden Baltikum. Det finns hos flera en bild av att Gotland inte längre finns med på Jet-setkartan över svenska destinationer – destinationer som Båstad och Halmstad har tagit över dessa.
- Besöksnäringen kategori MICE och citybreak året runt. I detta segment råder en funktionell hyperkonkurrens. Tack vare lågprisflyg och enklare boknings- och betalningsrutiner konkurrerar Gotland med hela Europa – det är små skillnader i

pris och tillgänglighet. Många respondenter konstaterar att det är under denna typ av konkurrensförhållanden som varumärkesarbetet är allra viktigast – ju mindre diversifieringen är mellan produkterna i termer av pris, kvalitet och tillgänglighet, desto större betydelse får varumärket för kundens beslutsprocess.

- Boendekonkurrenter. Det finns en mängd variabler som styr människors val av boendeort, och många av dem är inte påverkbara – arbetstillfällen och kärlek är exempel på sådana. Men i det ”livsstilssegment” som fattar ett aktivt val baserat på att man söker en attraktiv och kreativ livsmiljö nämns konkurrenter som Bjärehalvön, Österlen och Åre av de flesta.

En framtida identitet och varumärkesplattform - innehåll

Många betonar behovet av att bygga ut och förstora det befintliga varumärket. Det finns en positiv bild av Gotland idag, men den är inte en rättvisande bild av samhället och ön Gotland. Framförallt är det en smal bild, som inte skapar attraktions- och konkurrenskraft när människor väljer boende- och etableringsorter.

Kärnvärden

Rockar fett – är det ett kärnvärde? Eller måste man krångla till det?

En del av en varumärkesplattform är kärnvärden – vilka positiva värden vill och kan Gotland stå för? I varumärkesarbetet kommer kärnvärdena att vara en sammanfattning av öns identitet och personlighet, en värdegrund som gotlänningarna önskar att ö ska stå för, leva efter och förmedla. Respondenterna har fått ge sina kärnvärden under intervjuerna. De som återkommer frekvent hos flera personer är:

- Nära/närhet
- Trygghet
- Livskvalitet
- Renhet
- Jordnära
- Vänlig
- Hållbar
- Generös
- Exotisk
- Annorlunda
- Kontrastfull
- Design
- Modernt, i gamla miljöer
- Kreativitet

Unique Selling Points och konkurrensfördelar

En stormig höst genom fönstret på Fabriken Furillen. Cool design, trendiga människor, havet och naturen, allt samlat på en plats – det hittar man ingen annanstans.

I varumärkesplattformen finns också behov av att identifiera mervärden och nytta i mer konkreta termer. Gotlands unique selling points (usp:ar) är våra konkurrensfördelar och profilbärare jämfört med andra platser och regioner. Dessa ska synas och manifesteras i den externa marknadsföringen. De usp:ar som nämns av respondenterna är:

- Möten och mötesplatsen Gotland
- Evenemangen
- Fabriken Furillen
- Kulturen, skapandet och kulturhistoria
- Visby, Fårö, Storsudret, Östergarn
- Dialekten
- Personligheter: Bergman, Babben, Ainbusk, Norén
- Maten och måltiden

Undervarumärken och underprofiler

> *Vi har försökt sälja professionella möten på Gotland med samma begrepp och bilder som vi sålt sommarsemester – därför har vi inte fått ut max av våra satsningar.*

I ett så komplext system eller produkt som Gotland, med differentierade målgrupper, ser många av respondenterna ett behov av att bryta ner varumärket i mindre delar som kan användas för att positionera ön gentemot specifika målgrupper. I både intervjuer och i geografiska fokusgrupper har behovet av att hitta underprofiler identifierats. De delar som behöver ges en underprofil under en övergripande varumärkesplattform enligt många är:

- **De geografiska delarna** av ön. Det finns en stark vilja att hitta underprofiler för de olika delarna av ön, framförallt kopplat till besöksnäring och leisure-segmentet. Genom att stå för olika fördelar kan öns näring konkurrera med differentiering, inte pris. Det finns också ett stort mått av lokal stolthet som bakomliggande faktor – man vill inte vara ”utanför Visby” utan ett eget begrepp med egna konkurrensfördelar.

- **Boendeön Gotland** – här finns behov att kommunicera och tydliggöra andra värden, och att ge en helårsbild av Gotland.

- **Mötesön Gotland**. Flera ser ett behov av att skilja kärnvärden och positionering är beroende på om man kommunicerar fritidsgästernas semesterö eller den professionella mötesön Gotland. Vissa respondenter menar att ett problem är att ”sol-och-badbilden” skymmer bilden av mötesön, och minskar Gotlands trovärdighet som mötesarrangör.

- **Det internationella varumärket.** Det finns hos många en åsikt att en kraftfull internationell lansering av Gotland som besöks- och mötesö måste bygga på helt andra kärnvärden och konkurrensfördelar än det befintliga, i huvuddrag svenska, varumärket. De faktorer som gör Gotland unikt jämfört med andra svenska regioner är inte unika i ett östersjö- eller europeiskt perspektiv. Vilka konkurrensfördelar och kärnvärden som ska användas finns det dock få idéer och uppfattningar om.

Bilder/huvudbudskap

Vi måste väl vara den enda destinationen i Sverige som alltid marknadsför oss med en bild på transportmedlet? Inte fan är det väl SAS-plan och SJ-tåg med i annan marknadsföring, men på Gotland ska vi alltid ha en färja.

Under intervjuerna har vi också arbetat och pratat i bildspråk – vilka bilder som används och som bör användas för att kommunicera Gotland som boende- besöks- och näringslivsort. Vi kan konstatera att merparten av respondenterna anser att Gotlands aktörer varit konsekvent när det gäller bildspråk i sin kommunikation. (Dock ej med budskap och slogans). Bilderna av Gotland innehåller oftast samma moduler:

- Stränder (ofta tomma)
- Raukar
- Båten
- Havet
- Naturen – Blåeldsfälten och stormvridna tallar
- Inga eller få människor – ”en öde ö”

Flera menar att detta bildspråk har varit bidragande till att skapa det starka varumärke som Gotland har, och också är den främsta orsaken till att varumärket upplevs som ”smalt” idag. När man ombeds att berätta om vilka bilder man vill se från Gotland påpekar flertalet att det handlar om att komplettera de ”gamla” bilderna med nya. De komplement man ser som viktiga för att fördjupa och utveckla bilden av Gotland är:

- Kreativa och moderna Gotland
- Ö-känsla, visa havet, inte bara stränderna
- Möten – mellan människor, kulturer, synsätt
- Kombinationer gammalt och nytt: ”Raukar – Payex”
- Fler årstider
- Vardagsbilder med livskvalitet och glädje
- Människor – Gotlänningarna i alla åldrar

Gotland tillför mervärde i det egna företaget

Det vore ju häftigt om vi fick ett varumärke som företagen betalade för att få sätta på sitt brevpapper och på sina produkter.

Hur förhåller sig ett övergripande varumärke för hela Gotland till företagens och organisationernas egna varumärken och profiler? Under intervjuerna har vi låtit respondenterna beskriva hur de tror att de och deras verksamhet kommer att påverkas av en ny varumärkesplattform för Gotland.

- Merparten anser att de i sin dagliga verksamhet kommer att påverkas av den nya varumärkesplattformen för Gotland
- Merparten säger sig vilja integrera och kommunicera Gotlands varumärke i den egna marknadskommunikationen. Det ses som en vital framgångsfaktor att aktörerna på Gotland använder sig av varumärkesplattformen i sin egen

kommunikation, och att alla får möjlighet att ta till sig varumärkesplattformen via en bred förankringsprocess.

- I ett avseende skiljer sig respondenterna åt – ska användandet av varumärket vara fritt, eller kopplat till kvalitetskrav för företagen? De som anser att kvalitetskriterier är viktiga menar att man annars urholkar varumärket, som tappar sitt värde om det förknippas med dåliga produkter. Företrädarna för den andra åsikten menar att det är marknaden som måste avgöra vad som är kvalitet, och att det är fel fokus om vi på Gotland lägger energin på att värdera varandra istället för att arbeta med att etablera varumärket i omvärlden.

Framtida ägande och förvaltning av varumärket

Vem ska äga varumärket Gotland? Merparten av de intervjuade vill skilja på ägande och förvaltning/drift av varumärket. Gotlands kommun ses som naturliga formella ägare till varumärkesplattformen av de flesta, men däremot är det få som ser kommunen som den aktör som bör operativt förvalta varumärket. Merparten ser Tillväxt Gotland som den naturliga aktören att förvalta och aktivt driva varumärkesutvecklingen i samverkan med intressenterna.

Gotlands baksida – hoten mot en positiv bild i omvärlden

> *Det finns ju ett Gotland som inte är som de glättade turistbroschyrerna också – det får vi inte blunda för, får då kommer vi att få problem.*

Under intervjuerna har vi också pratat om hot mot en stark varumärkesplattform för Gotland – vår förväntan var att få belyst kulturella och strukturella utmaningar i att ena ön bakom en varumärkesplattform. Dessa delar redovisas under rubriken ”Systemet Gotland” nedan. Flera av respondenterna lyfte dock upp en annan sida av Gotland än den vi förväntat oss – de sociala problemen som kan bli en utmaning för en positiv bild i omvärlden. De faktorer som lyfts upp av respondenterna är:

- Stort missbruk – bilden är att Gotland har större problem med fylla och narkotika än landet som helhet.
- Hög arbetslöshet.
- Låg utbildnings- och inkomstnivå.
- Negativ befolkningsstruktur.
- En stark ”manskultur” – svårt för kvinnor att ta plats och komma fram

Marknader och marknadskommunikation

Vilka är då Gotlands geografiska marknader? Var ska den nya bilden av Gotlands fördelar som boende, besöks- och företagsö kommuniceras? Vi kan konstatera att Gotland har en självskriven ”hemmamarknad” enligt praktiskt taget alla respondenter – Mälardalen. Där ska Gotland arbeta i alla tre segmenten bo, besöka och etablera.

Vissa av respondenterna menar att det är det enda område man ska bearbeta som geografisk marknad för att skapa inflyttning och nya företag – i övrigt måste bearbetningen ske via tydliga målgruppsdefinitioner, exempelvis ”utflyttade gotlänningar”. Vissa respondenter vill dock definiera en geografisk marknad till, baserad på kommunikationerna – ostkusten.

Besöksön Gotland är dock i allra högsta grad redo för en bredare utlandssatsning. Merparten ser Östersjöregionen som den första fjärrmarknaden: Tyskland, Polen, Finland, Baltikum och St. Petersburg-regionen i Ryssland. På sikt påtalar många också Sydeuropa som en potentiell marknad.

Kommunikation och kanaler

Varumärket ska helst finnas med i allt, från sparrisknipporna på väg till Östermalmshallen till PayEx fakturor.

Under intervjuerna har vi diskuterat kanaler och kommunikation mellan Gotland och omvärlden. Givet att budskap och varumärkesplattform inte är fastslagna ännu är det svårt för respondenterna att designa en kommunikationskampanj, men vissa åsikter om kommunikation förekommer så frekvent att de behöver tas med som ett ingångsvärde i den fortsatta processen:

- **Vrida från masskommunikation och annonsering till relationsmarknadsföring.** Flera poängterar att annonser och broschyrer börjar spela ut sin roll, och att varumärkesbyggande kräver andra sätt att kommunicera med sina potentiella kunder.
- **Integrering av varumärket.** Framgång bygger på att varumärket används som en avsändare på allt som kommer från Gotland, och används konsekvent av företag, organisationer och offentliga aktörer.
- Flera vill också ha ett än mer **utvecklat fastlandscenter**, som har plats för produkter, resor och livsmedel från Gotland – ”Ett designtorg, fast gotländskt”.
- **Täta partnerskap med andra aktöre**r för att nå ut på internationella marknader. Många menar att varje internationell satsning ska ha som kriterium att Gotland har med sig arrangörer lokalt, transportörerna som ska ta hit resenärerna och helst också VisitSweden.

Systemet Gotland – hinder och möjligheter i varumärkesarbetet

I denna sista del av rapporten från intervjuer och fokusgrupper redogörs för respondenternas beskrivningar av systemet Gotland, av aktörerna och av hur man driver frågor och skapar genomslag i systemet. Denna bild är viktig för att kunna utforma varumärkesprocessen så att den blir framgångsrik.

Övergripande systembeskrivning

Är man missnöjd med en organisation så startar man en ny på Gotland. Så nu har vi ganska många.

Varumärkesarbetet ska drivas i ett system utan makt, men där alla aktörer behöver delta i formandet och genomförandet av varumärkesplattformen. En relevant fråga är därför hur det systemet ser ut och fungerar. Majoriteten av de intervjuade ger en samstämmig bild av några kärnpunkter i systemet:

- Det är för många organisationer som driver närliggande frågor, vilket gör att det inte blir någon kraft i någon satsning eller process. Aktörerna och organisationerna beskrivs nedan.
- Informella nätverk och maktstrukturer vid sidan av de formella. Många respondenter menar att de informella nätverken och relationerna är oerhört starka på Gotland, något som ytterligare försvårar gemensamma kraftsamlingar. Dessa ”klubbar” som flera respondenter uttrycker det, utövar en stark social kontroll och flyttar dialog och beslut till platser utanför de formella mötena.
- Samma människor engagerar sig i alla processer. Dock saknas tydliga ledargestalter som har mandat och förtroende att samla systemet.

Historien - att driva processer på Gotland

Det är på något vis som om vi fastnat i en mall som inte fungerar.

Vi har under intervjuerna också pratat historia, och hur tidigare breda utvecklingsprocesser på Gotland har drivits och fungerat. Vi kan konstatera att det finns mycket missnöje med tidigare processer, och en stark känsla av att de inte lett till speciellt många konkreta resultat. Under intervjuerna har en ”arketypisk process” framträtt – så här beskrivs utvecklingsinsatser när man lägger samman bilderna från offentliga aktörer och näringsliv:

1. Kommunen tar initiativ, men har svårt att få med sig övriga aktörer. Dessa är tveksamma, eller vill men är tveksamma och brända sedan tidigare

engagemang. Processerna uppfattas som byråkratiska pappersprocesser som tar lång tid.
2. När projektet startar är näringslivet för svagt representerat, och mycket tid och resurser har lagts för att över huvudtaget få igång processen
3. Arbetet får lågt fokus och svagt engagemang från alla aktörer – den tuffa starten skapar en misslyckandekänsla från början. Det svaga engagemanget gäller också från politiskt håll i kommunen, vilket försvagar trovärdigheten i arbetet.
4. Processen drar ut på tiden, och flera av de deltagande aktörerna ägnar mycket energi åt att bevaka sina egna intressen
5. Eventuella resultat från arbetet kopplas inte till processen, eller återkopplas inte alls till aktörerna
6. Arbetet skrivs i det allmänna medvetandet av som ett misslyckande, även om processen faktiskt uppnådde sitt syfte och sina mål.

Oavsett om denna ”historieskrivning” är korrekt eller inte, är det den som finns i merparten av aktörernas medvetande. Majoriteten av de intervjuade önskar sig nya arbetsformer som bygger på kreativitet och tempo, och där man görs delaktiga i de stora strategiska frågorna, inte bara i genomförandet. Detta är viktiga ingångsvärden för varumärkesprocessens upplägg

Tongivande aktörer och relationer

Gotlands kommun

> *Jo då, jag är med. Men då är det ditt jävla jobb att se till att Gotlands kommun håller ut den här gången, och är beredda att driva varumärkesarbetet hela vägen.*

Vi kan konstatera att synen på och förtroendet för Gotlands kommun som projektägare inte är det allra högsta. Flera påtalar att såväl Gotlands kommun som Länsstyrelsen har en historia av att lansera projekt och utvecklingsprocesser som inte är förankrade eller efterfrågade av näringslivet och samhälle i övrigt. Bilden är att det finns för många utredningar, planer och dokument, och att få av dessa används som konkreta utvecklingsverktyg.

Många menar – såväl från kommunen som andra respondenter – menar att medborgare och företagare har för höga och ibland orealistiska förväntningar på kommunen. Den kommunala organisationen får klä skott för ”allt offentligt”, även de frågor som inte ligger i deras kontroll.

Två svagheter som är möjliga att hantera pekas dock ut av många intervjuade. Den ena är behovet av tydlighet och mod från Gotlands kommuns sida. Detta gäller i allmänhet och för varumärkesprocessen i synnerhet. I nuläget beskrivs såväl politiker och högre tjänstemän som alltför försiktiga. Det finns en bred övertygelse om att varumärkesprocessen kommer att bli tuff, och att i arbetet med att välja och välja bort kärnvärden och profiler kommer det att blåsa hårt mot processledningen.

Den andra delen som lyfts upp, och som det funnits missnöje med under en längre tid, är näringslivskontorets arbete och näringslivsklimatet på ön. Önskemålet framför andra är att tjänstemännen möter företagen på ön i deras vardag och i deras utmaningar, och visar en vilja och engagemang i företagens intressen.

Länsstyrelsen

Det finns en stark bild hos respondenterna om att kommunen och Länsstyrelsen ofta hamnar i intressekonflikter på grund av otydlig rollfördelning. Relationen blir speciell, då Länsstyrelsen på Gotland bara har en kommun för tillsyn. Ord som revirtänkande och stuprör är frekventa i intervjuerna när relationen kommun-länsstyrelse beskrivs, både av offentliga och privata aktörer.

Det finns hos respondenterna en uppfattning att Länsstyrelsen och landshövdingen inte alls tar den strategiska och utvecklande roll som man upplever att den gör i andra län i Sverige. Istället ”överdriver” länsstyrelsen sin myndighetsutövande och granskande roll, och betraktas av flera av de intervjuade som en motkraft i utvecklingen snarare än den motor man skulle vilja se.

Högskolan

Det finns hos respondenterna en stolthet över att Gotland har en högskola, men i beskrivningen av systemet och framgångsfaktorerna för utveckling får Högskolan ändå en hel del kritik. Huvudpunkten är att man inte upplever att högskolan tar en aktiv roll i samhällsutvecklingen, utan istället är passiva och introverta. Många av de intervjuade hade stora förhoppningar om att kunna skapa en Trippel Helix-modell för utveckling mellan näringsliv, kommun och högskola, men konstaterar att ”högskolan inte ser sig som en strategisk resurs för Gotland”.

Övriga tongivande aktörer

- Gotlands turistförening nämns av många som en viktig aktör för Gotlands varumärke, men också som en aktör som har tappat inflytande och drivkraft de senaste åren. De intervjuade beskriver en situation där de stora aktörerna väljer andra forum för sina idéer, och där krympande resurser minskar handlingsutrymmet.
- Gotlandsbolaget och Destination Gotland är den aktör som kanske mer än någon annan har format bilden av Gotland på senare år. Familjen Nilsson beskrivs som nyckelpersoner som måste finnas med, tillsammans med de andra ”familjerna”, som respondenterna kallar dem – Werkelin och Harlevi.
- Fabriken Furillen kommer som vi sett ovan upp som en profilbärare och bild som många vill ska finnas med i det utvecklade varumärket. Furillen är för många en manifestation av Gotland – kulturhistoria som inramning till modern design och kreativitet.
- Produkt Gotland får mycket beröm under intervjuerna för ett friskt och konkret arbete, och för att uppnå tydliga resultat. Deras arbete har också utvecklat och stärkt varumärket Gotland under senare år.
- Tillväxt Gotland. Majoriteten av de intervjuade har stora förhoppningar knutna till den nya organisationen, och den ses som en framtida förvaltare av varumärket.

Flera menar dock att man inte bara kan stoppa in en aktör till i det redan komplexa systemet utan att tydliggöra roller och ansvar gentemot beifntliga aktörer. Den önskebild som flertalet har är att Tillväxt Gotland ska vara paraply och samordna de mindre aktörerna som GTF, Produkt Gotland etc. De senare blir ”branschråd”, medan Tillväxt Gotland ansvarar för samordning och strategisk utveckling av ön.

Kultur, normer och värderingar

Det som var mest slående med att flytta till Gotland var alla oskrivna regler. Är man kompis med den så går man inte på de mötena och så vidare. Jag har inte fattat det där fullt ut ännu.

Attityder och lokal kultur är viktiga byggstenar för varumärket. Under intervjuerna har vi också diskuterat vilka attityder och värderingar som kännetecknar Gotland. Det finns ett antal kulturella faktorer som många av de intervjuade lyfter upp som typiska för systemet:

- **Tillmötesgående och välkomnande – men svårare att lära känna**. Gotlänningarna är varma och välkomnande mot gäster, något som är en viktig del av den starka ställningen som turistdestination idag. Däremot beskriver många av de inflyttade respondenterna att det är svårt att ”komma in” i samhället och det lokala sociala livet som ny gotlänning.

- **Personorienterad kultur**. Det är svårt att skilja på person och funktion på Gotland, något som gör konstruktiv dialog svår enligt många. Kritik mot ett beslut eller agerande blir kritik mot personen, vilket har skapat konflikträdslsa och en skvaller-mentalitet på ön.

- De många **informella grupperingarna** har nämnts ovan. Kulturellt innebär de informella nätverken att det finns en massa oskrivna regler och en stark social kontroll på Gotland, som skapar försiktighet i agerande och uttalanden. Som citatet inledningsvis antyder ger detta ett socialt system som är mycket svårt för nyinflyttade att förstå och komma in i. Vi kan konstarera från intervjuerna att det också finns ganska många myter och förutfattade meningar om varandra i de olika grupperingarna.

- **Sockentänk och bymentalitet.** Många betonar att Gotland inte är en enad ö, utan att det finns en stort mått att bymentalitet kvar. Många lyfter upp detta som en utmaning för processen – risken finns att varumärket blir urvattnat i en demokratiprocess där alla ska vara med och tycka, och där ingen del av ön tillåts lysa mer än någon annan.

- **Förändringsobenägna** ”Vi behöver inte göra något, de kommer ändå”. Det finns hos många ett ifrågasättande av hur stor viljan till förändring faktiskt är på ön. Exempelvis beskrivs många företag i besöksnäringen som nöjda som det är, och som klarar sig bra på sommarurismen. Många menar att tidigare misslyckade

kraftsamlingar har fallit på att aktörerna inte tar hem arbetet till sin egen verksamhet – istället väntar man på att alla andra ska förändra sig, så att ”jag får kunder på hösten”.

- **Bondekultur - jordnära men med svagt självförtroende**. Man är stolt över Gotland, men det finns ändå en ganska svag självbild och tilltro till den egna förmågan. Framtidstron börjar dock komma enligt många.

Brand manager-frågan

Sätta ner foten och stå pall för kritiken! Oavsett hur plattoformen ser ut kommer det att bli kritik – det viktigaste är att stå fast.

Varje respondent har fått byta jobb temporärt under intervjuerna, och fått sätta sig i VD-stolen för varumärket Gotland. Om de var ”Brand managers” och ansvariga för varumärket Gotland, vilka åtgärder skulle de ta tag i först? De vanligaste åtgärderna är att:

- Bygga arbetet på fakta – ta reda på vad omvärlden tycker om oss, och göra det kontinuerligt. ”Det tycks och tros för mycket”, som en intervjuad uttryckte det.
- Tydliggöra ägande och rollfördelningen för varumärket. Mängden organisationer och aktörer gör att risken för divergerande budskap är stor.
- Effektiva arbetsformer och samverkan – ta fram en varumärkesplattform i samverkan, men i en snabb process med kreativa arbetsformer och snabba resultat
- Co-branding – sätta varumärket Gotland på alla produkter från ön för att hitta nya marknadskanaler.
- Benchmarking med andra starka destinationer på fastlandet. Hur har de arbetat med varumärke, säsongsförlängning och liknande frågor?
- Säkerställa och utöka kommunikationerna till ön
- Få med gotlänningarna som bärare – intern marknadsföring en nyckelfråga för framgång. Identifiera opinionsbildare och samla dem bakom varumärket.
- Skapa förutsättningar för långsiktigt arbete – säkerställa resurser och organisation för att driva varumärkesfrågan konsekvent och uthålligt.

Den kanske viktigaste och mest frekventa åtgärden i intervjuerna är snarare en attittyd – att våga välja och välja bort, och sedan stå pall för den interna kritiken. Många menar att det som saknas på Gotland är ledare som vågar fatta skarpa beslut – det kommer enligt respondenterna att behövas i varumärkesprocessen.