

Varumärket Gotland

Sammanfattning, analys och
konklusioner

Oktober 2007

Innehåll

Inledning – om rapporten.....	3
Platsers varumärken – en introduktion.....	4
Vad är ett varumärke?.....	4
En plats varumärke – speciella förutsättningar	4
Processen – hur bygger man ett regionalt varumärke?	6
Varumärkesanalys.....	6
Varumärkesidentitet	7
Varumärkesplattform.....	8
Varumärkesanalys Gotland – nuläge	10
Besöksön Gotland	10
Boendeön Gotland.....	11
Näringslivsön Gotland.....	12
Hur har varumärket utvecklats fram till idag?	13
Ägande av varumärket idag.....	14
Slutsatser	14
Gotlands potential – vilken utveckling ska varumärket stötta? ...	16
Inledning – övergripande målgruppsdefinition	16
Boendeön Gotland.....	16
Näringslivsön Gotland.....	18
Besöksön Gotland	21
Framtida varumärkesplattform Gotland.....	24
Varumärkesidentitet – kärnan i bilden av Gotland	24
Positionsflyttning för boende-, näringslivs- och besöksön	25
Varumärkesplattform Gotland	27
Varumärkeskommunikation	27
Systemet Gotland –analys och framgångsfaktorer i processen.	29
Inledning	29
Struktur – analys.....	29
Kultur – analys	31
Process – analys.....	32
Konsekvenser för varumärkesprocessen	34
Slutord	35

Inledning – om rapporten

Denna rapport är framtagen av Graffman AB på uppdrag av Gotlands kommun. Syftet med rapporten är att vara ett beslutsunderlag för en ny varumärkesplattform som ska stärka Gotlands attraktions- och konkurrenskraft som boendeort, besöksort och eableringsort.

Rapporten är en sammanställning och konklusion av flera olika datainsamlingar och undersökningar. Som underlag för varumärkesprocessen har tre nya undersökningar genomförts, som bifogas som bilaga:

- **Bilaga 1 – Gotland inifrån.** En intern undersökning baserad på djupintervjuer med 53 respondenter samt 4 fokusgruppsamtal. Sammanlagt har ca 90 människor på Gotland lämnat sina ingångsvärden. I denna tydliggörs systemets bild av varumärket idag och önskad utveckling av varumärket.
- **Bilaga 2 – Gotland från fastlandet.** En marknadsundersökning i två delar. I den första har 600 privatpersoner telefonintervjuats och fått frågor om Gotland som besöks- och boendeö. I den andra har 100 företagsledare i Mälardalen fått ge sin bild av näringslivsön Gotland, och vilka kriterier och värden som är viktiga för dem vid en företagsflytt.
- **Bilaga 3 – Gotland från utlandet.** En varumärkesundersökning på de utländska marknaderna runt Östersjön, för att skapa en bild av Gotlands attraktionskraft och varumärke på dessa. Undersökningen bygger på intervjuer med researrangörer, VisitSwedens och Exportrådets lokala personal med flera.

Rapporten bygger dessutom på ett antal befintliga undersökningar och ingångsmaterial från Gotlands kommun och andra aktörer på Gotland. De som framförallt har använts som underlag är:

- *Gotland och omvärlden*, Eurofutures.
- *Enkätundersökning Nyinflyttade september 2005-2006*, inför Vision 2025, Gotlands kommun.

Platsers varumärken – en introduktion

Varumärkesutveckling och platsers varumärken är för många ett nytt och komplext ämne. Som bakgrund till rapporten har vi därför med en introduktion till arbetet, där också de begrepp som används längre fram i rapporten definieras.

Vad är ett varumärke?

Det finns lika många definitioner av begreppet varumärke som det finns skribenter som har berört ämnet. I vårt synsätt är det två aspekter av varumärket som är viktiga att alla aktörer har en samstämmig bild av:

- **Varumärken finns i kundens medvetande.** Ett varumärke är inte samma sak som en grafisk profil, en slogan eller en logotyp. När en av Gotlands potentiella intressenter hör ordet Gotland skapas bilder, känslor och associationer, som kan se olika ut beroende på om intressenten i fråga är i behov av rekreation, en ny livsmiljö eller en plats för att etablera ett företag. Det är dessa bilder och associationer som är Gotlands varumärke, och varumärkesarbete handlar om att förstärka och i vissa fall förändra dessa bilder.
- **Varumärket är ett löfte.** De bilder som skapas är ett löfte till den potentielle intressenten, ett informellt kontrakt. Volvos löfte är säkerhet och trygghet – och varje Volvobil som rullar av bandet måste infria det löftet. På samma sätt är ett regionalt varumärkesarbete inte enbart ett kommunikativt arbete, utan handlar i minst lika hög utsträckning om leverans av de löften man skapar i kommunikationen. Plattformen måste kunna omsättas i kommunikation, men också i agerande, produkter och konkreta erbjudanden.

En plats varumärke – speciella förutsättningar

Ett system utan makt

Gotland som system kännetecknas av samma karaktäristiska drag som alla andra samverkande system – det saknar maktstruktur. En plats är ett komplext system av aktörer, offentliga, kommersiella och idédrivna, som inte har samma drivkrafter och motiv för sitt agerande. Att stärka varumärket Gotland kräver dock att samtliga dessa aktörer ställer sig bakom varumärket och levererar i enlighet med de förväntningar och krav som besökarna och omvärlden bygger upp kring varumärket. En av nyckelprocesserna är därför att säkerställa att varumärkesprocessen på Gotland hela tiden är förankrad i hela systemet, och att det finns en bred delaktighet och ansvarstagande för varumärket. Att skapa en dialog om varumärket i systemet redan från start är en stödprocess som är lika viktig som det faktiska framtagandet av

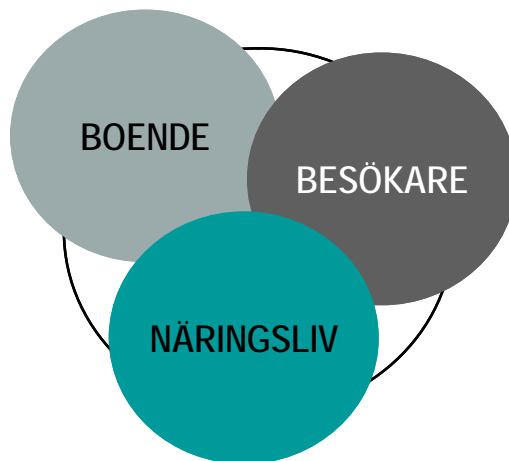
varumärkesplattformen, och en del av processen som måste prioriteras högt i planering och genomförande.

Ingen äger varumärket – men allt och alla är en del av det

Ett varumärke för Gotland måste genomsyra all verksamhet som möter gäster och bofasta. Vårt synsätt är att ett varumärke inte enbart är en fråga om logotyp och marknadskommunikation, utan en bild av Gotland som sedan också måste levereras i mötet med omvärlden när de kommer till eller i kontakt med Gotland. Det innebär att varumärkesskapandet är en förändringsprocess som kommer att få inverkan på turistiska produkter, samhällsservice, attityder och intern kommunikation på Gotland.

En plats varumärke skiljer sig också från en konsumtionsprodukts. Man kan aldrig ”skapa” ett varumärke från noll – en plats har redan faktiska fysiska förutsättningar, historia och kultur som gör att basen för varumärket redan finns. Speciellt för Gotland, där så många svenskar redan har en bild, blir utmaningen att identifiera och förstärka befintliga värden, styrkor och egenskaper samt att kombinera dessa med nya och kompletterande värden.

Ett varumärkesarbete för Gotland kommer att påverka samtliga samhällssektorer. En plats som är attraktiv att besöka blir också attraktiv att bosätta sig i och att etablera företag i. Det är därför av vital vikt att tidigt i processen involvera alla aktörer som påverkar bilden av Gotland, både på ön och i omvärlden. De tre cirklarna nedan måste stötta varandra och sända samma budskap för att skapa attraktivitet.



Ett platsvarumärkes målgrupper

Processen – hur bygger man ett regionalt varumärke?

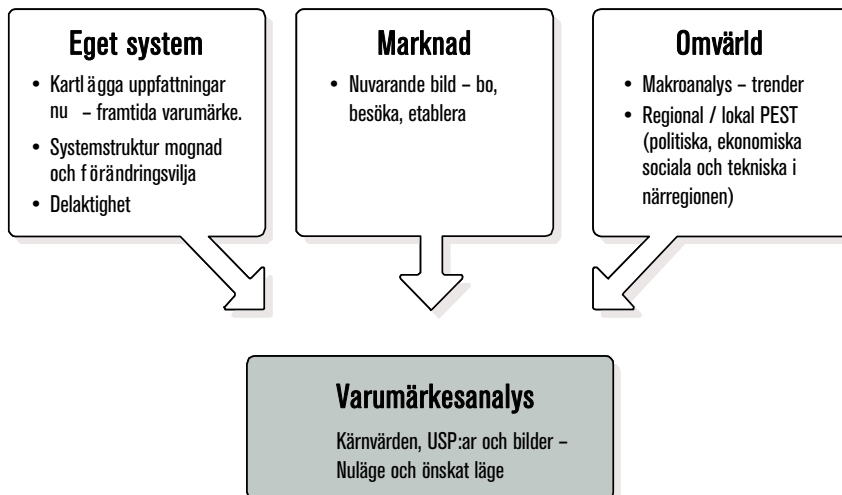
Nedanstående modell visar vilka steg och frågor som måste arbetas igenom för att ta fram en konkurrenskraftig varumärkesplattform. Modellen är framtagen av Graffman AB, baserad på ett antal varumärkesprocesser för platser, kommuner och regioner i Sverige.



Regional varumärkesprocess

Varumärkesanalys

Underlaget för denna rapport är analysmodellen nedan, där datainsamlingen är indelad i tre delar.



Modell varumärkesanalys

Eget system

Givet den definition av varumärkesarbete som Graffman AB gör, att ett varumärke måste ägas och levereras av Gotlands aktörer, är undersökningen av det egna systemet central för processens framgång. Ett regionalt varumärke som inte aktörerna känner

sig deaktiga i och stolta över har ingen möjlighet att få genomslag. Undersökningen av det egna systemet syftar också i hög grad till att informera om och skapa delaktighet i processen.

Vi använder oss av flera olika datainsamlingsmetoder för att skapa en bra bild av systemets syn på nuläge och önskat läge i varumärkesperspektiv:

- Djupintervjuer beslutsfattare.
- Fokusgrupper.
- Genomgång och värdering av befintliga strategi- och styrdokument.

Marknad

Marknadsundersökningen ger oss en bild av våra kunder och konkurrenter. I en varumärkesprocess är ”kunderna” regionens potentiella besökare, boende och näringslivetableringar. När det gäller de två sistnämnda kategorierna är även befintliga boende och företag en del av målgruppen – den första utmaningen i att öka sin attraktionskraft är att få de befintliga att stanna kvar. Datainsamlingsmetoderna vi använder oss av i denna del av analysarbetet är:

- Intervjuer beslutsfattare och opinionsbildare utanför regionen.
- Bred marknadsundersökning, för att få fram bilden av regionen / platsen hos gemene man.

Omvärld

I *omvärldsanalysen* studeras faktorer som även ligger utanför den direkta kontrollen i regionen, men som ändå påverkar oss. Denna omvärldsanalys behöver omfatta flera systemnivåer. Nationella och internationella ingångsvärden använder vi från bland annat TUI, SCB, WTO och Nutek.

Varumärkesidentitet

I vårt arbete med regionala varumärken har vi identifierat behovet av att ha en strategisk ”mellannivå” mellan varumärkesanalysen och formulerandet av den mer konkreta varumärkesplattformen. Detta är viktigt, då en regions varumärke ska inkorporera så mycket, och kunna användas i så många olika sammanhang. Detta första steg kallar vi Varumärkesidentitet, och i detta begrepp inryms kärnan i varumärkesplattformen – även om vi sedan bryter ner varumärkesplattformen i undervarumärken och stödjande profiler för olika målgrupper och situationer, ska alltid varumärkesidentiteten finna med och förmedlas.

Vi ser Varumärkesidentiteten som uppbyggd av två delar, som vi i arbetet ska identifiera och fatta beslut om:

- **Kärnvärden** – Vilka positiva värden vill och kan vi stå för? Kärnvärdena ska vara en sammanfattning av vårt områdes identitet och personlighet, den värdegrund och de känslor som vi önskar att vår plats skall stå för, leva efter och förmedla. Dessa värden skall vara styrande för hur vi tänker, agerar, utvecklar och kommunicerar inom vårt område. I ett konkurrensperspektiv ska kärnvärdena

vara en differentieringsfördel: Gentemot kunden ska de vara *värdefulla* och *kommunicerbara*, gentemot en konkurrerande region ska de vara *unika* och *svårimiterade*.

- **Profil.** Profilen beskriver hur vi vill uppfattas av omvärlden. Profilen skapar vår image – hur vi faktiskt uppfattas. ”Gnosjö” och ”Norrland” är exempel på geografiska platser som nästan alla svenskar har en omedelbar bild av, en bild som kommer att styra hur de agerar när de är där eller får orterna som ett valbart alternativ för ett besök eller en etablering.

Varumärkesplattform

Efter att ha fattat gemensamma och strategiska beslut om kärnvärden och profil har vi möjlighet att fastställa varumärkesplattformen. Med en stabil bas i varumärkesidentiteten kan varumärkesplattformen göras mer operativ – det är nu vi ska börja definiera vår kundnytta, position, profilbärare etc. Varje plats eller region är unik, och i våra tidigare uppdrag har varumärkesplattformen haft lite olika rubriker och begrepp från uppdrag till uppdrag. Vi ser dock att det är fyra områden eller frågeställningar som regionen måste ta ställning till, oavsett hur svaren sedan rubriceras i den färdiga varumärkesplattformen:

- **Unique Selling Points (USP)** är vår unicitet, reseanledningar och våra konkurrensfördelar relativt andra platser. Här ska vi identifiera våra mervärden och kundnytta i mer konkreta termer, det speciella som vi vill lyfta fram som har en attraktion och ett mervärde generellt och för respektive målgrupp näringsliv, boende och besökare.
- **Undervarumärken.** I ett så komplext system som en region, med så differentierade målgrupper för en varumärkesplattform, finns det ofta behov av att bryta ner varumärket i mer specifika betydelsebärande delar, kallat undervarumärken eller underprofiler. Dessa är viktiga vid positionering mot specifika segment och/eller målgrupper. Det går att göra dessa nedbrytningar på flera olika sätt:
 - **Målgrupper.** Det mest uppenbara är givetvis att skapa undervarumärken för regionens olika målgrupper. Grupperna boende, besökare och näringslivetableringar är i sig själva underlag för en nedbrytning, men även dessa ”målgrupper” är mycket grovt huggna. Boende faller isär i olika livsperioder – söker vi familjer, äldre par med utflyttade barn eller unga vuxna innan familjebildningen påverkar vad vi trycker på för USP:ar.
 - **Geografi.** En plats eller en region har ofta en funktion för sitt närområde, och en annan funktion och position för fjärrmarknader. Östersund är i Jämtland centrat för shopping, kultur och social service, men det är inte värden som är intressanta i Mälardalen för att skapa attraktionskraft för staden.
 - **Säsong.** Det kan vara aktuellt att positionera och beskriva regionens värden olika säsonger. Här kan underprofiler användas för att *utvidga* varumärket – Västervik behöver skapa bilder under andra säsonger än sommaren, och Åre behöver skapa bilder och mervärden som inte innehåller snö och skidåkning.

- **Profilbärare.** Att identifiera eller skapa profilbärare är en viktig del av att tydliggöra och börja kommunicera varumärket internt och externt. I Swedish Lapland är Icehotel i Jukkasjärvi en viktig och tydlig profilbärare – det är en fysisk manifestation av de kärnvärden och image som man tydliggjort i Varumärkesidentiteten. Profilbärare behöver dock inte vara anläggningar – det kan vara personer eller evenemang, som Ingemar Stenmark och Anja Pärsson i Tärnaby eller ”Piteå dansar och ler” i Piteå.
- **Positionering.** Att positionera varumärket innebär att tydliggöra och fatta beslut om hur man vill att regionen ska relateras och betraktas i jämförelse med andra regioner och alternativ för boende, besök och etableringar. En region eller plats har alltid en mental position i kundernas och konkurrenternas medvetande. För de flesta skidåkare har Åre och Järvsö tydliga, men helt olika, positioner. För någon som står i begrepp att etablera ett inte geografiskt bundet serviceföretag har Österlen och Småland olika mervärden och fördelar gentemot varandra.

Varumärkesanalys Gotland – nuläge

All varumärkesutveckling måste utgå från nuläget – vilka bilder och värden är Gotland förknippade med idag? Denna del är ett kort sammandrag av de bifogade marknadsundersökningarna, där sammanlagt 600 privatpersoner och 100 beslutsfattare i näringslivet har intervjuats per telefon, analysen av utlandsmarknader samt intervjuer och fokusgruppsamtal med aktörer på Gotland. Dessa tre undersökningar i sin helhet finns med som bilaga 1-3 i denna rapport.

Besöksön Gotland

Alla känner till Gotland och undersökningen visar att det är ett av Sveriges starkaste platsvarumärken som resmål. På frågan vad man spontant förknippar med Gotland uppger man Visby, att det är en ö/Sveriges största ö och Fårö/Ingmar Bergman. Andra associationer är semester, sommar, sol & bad, stränder liksom fint, vackert och naturen. Ringmuren, lamm/får, Medeltidsveckan, Pippi/Kneippbyn, havet är ytterligare associationer.

Faktaruta

60 % tänker på Visby
33 % tänker på raukar
33 % tänker på att det är en ö/Sveriges största ö
19 % tänker på Fårö/Ingmar Bergman

81 % anser att Gotland är ett attraktivt sommarresmål men det är bara 8 % som instämmer i hög grad att det är attraktivt året runt vilket bekräftar att Gotland har en svag position som resmål höst-vinter-vår. Detta är intressant om man beaktar att 54 % anser att Gotland har mycket att erbjuda besökare förutom sol & bad. Gotlänningarna anses som öppna och gästvänliga och många tycker att Gotland erbjuder intressant utbud av kulturella upplevelser. 28 % instämmer i hög grad till att Gotland erbjuder ett spännande mat och restaurangutbud.

Faktaruta

81 % instämmer i hög grad att Gotland är ett attraktivt sommarresmål
70 % instämmer i hög grad att Gotlänningarna är öppna och gästvänliga
57 % instämmer i hög grad att Gotland erbjuder intressant utbud av kulturella aktiviteter
54 % instämmer i hög grad att Gotland har mycket att erbjuda förutom sol & bad
34 % instämmer i hög grad att det är dyrt att resa till Gotland
28 % instämmer i hög grad att Gotland erbjuder ett spännande mat- och restaurangutbud
8 % instämmer i hög grad att Gotland är attraktivt året runt

Nästan 7 av 10 i undersökningen har någon gång besökt Gotland varav hälften gjorde besöket före år 2000, vilket är mycket hög penetration. 14 % av samtliga tillfrågade har besökt Gotland under 2006 och 2007. För Stockholmsregionen har 86 % någon gång besökt Gotland och 21 % har besökt Gotland under 2006 och 2007.

Det finns en tydlig koppling i undersökningen mellan positiv attityd och att man har besökt Gotland vilket innebär att Gotland har mycket nöjda och tillfredsställda besökare som erbjuds en attraktiv och positiv sommarsemesterupplevelse där förväntningarna möts eller överträffas.

Undersökningen GotlandsGäst 2006 visar att 35 % har besökt Gotland 6 gånger eller mer de senaste 10 åren och ytterligare 21 % har besökt Gotland 3-5 gånger vilket tyder på att Gotland är omtyckt med många lojala besökare som kommer tillbaka ofta. Det skapar rätt förutsättningar för att sälja in nya budskap och säsonger till sina stamkunder, skapa merförsäljning och återförsäljning samt få stamkunderna att marknadsföra Gotland till vänkretsen.

Utlandsmarknaderna

Utomlands finns det störst kännedom i Finland och Tyskland med positiva associationer snarlika de på svenska marknaden. Gotland är också relativt känt i Danmark och Norge, dock med en något svagare position på dessa marknader. I Baltikum, Ryssland och Polen är Gotland okänt.

Stämmer bilden med gotlänningarnas?

Vi kan konstatera att gotlänningarna som intervjuats har en mycket god bild av omvärldens kännedom, kunskap och attityd om besöksön Gotland. De avvikelser som finns är en övertro på Gotland när det gäller dels kulturens del i varumärket, dels uppfattningen om den gotländska maten och måltidsupplevelsena. Kulturutbudet på Gotland får visserligen höga siffror när det presenteras av intervjuaren som ett svarsalternativ i marknadsundersökningen, det som är intressant att notera är att kulturutbudet inte finns med alls i top of mind-frågorna, där respondenterna själva ger sina associationer. Att endast 28 % håller med om att Gotland erbjuder ett spännande mat- och restaurangutbud stämmer inte heller med självbilden bland gotlänningarna, som rankar maten som en viktig konkurrensfördel.

Boendeön Gotland

Allmänheten har ingen större uppfattning om Gotland som boendeort även om man generellt sett är mycket positiv till Gotland som plats. Det finns en svag tilltro till att Gotland erbjuder en intressant arbetsmarknad, goda möjligheter att starta företag och goda utbildningsmöjligheter. De nackdelar man ser med Gotland som boplats är främst det faktum att Gotland är en ö med tillgänglighetsproblematiken samt vinterns klimat, avsaknad av nätverk och bekanta på ön och för vissa storstadsmänniskor liktydigt med landet. De plusfaktorer som nämns är starkt kopplade till sommar- och semesterön Gotland med natur, miljö, klimatet och befolkningen.

Vid en hypotetisk flyttning kom Gotland på en 4:e plats av 6 namngivna orter. Skånes västkust, Österlen och Kalmarregionen/Öland hamnar före. När respondenterna fick välja helt fritt kommer Gotland på 6:e plats tillsammans med Dalarna. 5 % av de intervjuade svarar mycket sannolikt och 7 % svararna sannolikt att de skulle flytta till Gotland utifrån rätt förutsättningar med arbete, skola, barnomsorg etc.

Faktaruta

28 % instämmer i hög grad att Gotland andas optimism och framtidsanda
17 % av allmänheten instämmer i hög grad att Gotland är en attraktiv plats för att bo permanent
5 % instämmer i hög grad att det erbjuds goda utbildningsmöjligheter på Gotland
2 % instämmer i hög grad att det finns en attraktiv/intressant arbetsmarknad på Gotland

Stämmer bilden med gotlänningarnas?

Även när det gäller boendeön Gotland har gotlänningarna en ganska god bild av fastlänningarnas åsikter. Man identifierar samma problem som fastlänningarna, med resor, avstånd, brist på intressanta arbeten. Avvikelsen här handlar snarare om synen på Gotlands övergripande attraktionskraft. Merparten av Gotlänningarna har bilden av att Gotland står för livskvalitet, och att ön representerar ett drömboende för många människor på fastlandet – bara de fick de praktiska möjligheterna att flytta. Denna bild stämmer inte helt med marknadsundersökningen. Om alla förutsättningar med arbete, barnomsorg etc. fungerade är det ändå bara 5 % som ser det sannolikt att de skulle flytta till Gotland, och Gotland kommer först på fjärde plats vid en hypotetisk flyttning.

Näringslivsön Gotland

Undersökningen bland företagare i Mälardalen visar en mycket positiv attityd till Gotland men återigen är den starkt kopplad till bilden av sommar- och semesterön Gotland med spontana associationer som sommar, semester och Visby.

Det finns egentligen ingen bild eller uppfattning om Gotland som näringslivsö och kring många frågor finns ingen uppfattning alls vilket ska beaktas vid varumärkesutveckling, profilering och marknadsföring.

Vid en hypotetisk flyttning av företaget är tillgång till kompetent arbetskraft, livskvalitet/boendemiljö och samhällsservice viktiga faktorer. Det finns en mindre tilltro till att Gotland erbjuder välutbildad arbetskraft, attraktiv plats för permanentboende samt intressant arbetsmarknad, men en bättre tilltro att Gotland andas optimism och framtidsanda samt erbjuder ett positivt företagsklimat. Företagarna fick ta ställning mellan ett antal orter vid en hypotetisk flytt/nyetablering där Gotland hamnar i topp före Österlen, Kalmar, Karlskrona, Gnosjö och Åre. Det är dock ett fåtal företag som överhuvudtaget kan tänka sig en flytt eller nyetablering.

Gotland står för kvalitet för många och 39 % av allmänheten uppger att de någon gång kommit i kontakt med någon produkt som har varit märkt med "Gotland" i syfte

att visa dess ursprung och hela 46 % uppger att det ger ett stort mervärde och ytterligare 20 % visst mervärde.

Faktaruta

23 % av företagarna instämmer i hög grad att Gotland andas optimism och framtidsanda
18 % instämmer i hög grad att kommunikationerna till Gotland är goda
13 % av företagarna instämmer i hög grad att det finns många intressanta och innovativa företag på Gotland
13 % instämmer i hög grad att det finns ett positivt företagsklimat
11 % av företagarna instämmer i hög grad att Gotland är en attraktiv plats för att bo permanent
5 % av allmänheten och 6 % av företagarna instämmer i hög grad att Gotland erbjuder goda möjligheter för entreprenörer att starta och utveckla företag
6 % instämmer i hög grad att det finns välutbildad arbetskraft.
6 % instämmer i hög grad att det finns god samhällsservice
6 % instämmer i hög grad att det erbjuds goda utbildningsmöjligheter
1 % instämmer i hög grad att det finns en intressant arbetsmarknad

Stämmer bilden med gotlänningarnas?

Marknadens bild stämmer väl överens med vad de interna aktörerna tror om hur Gotland uppfattas av marknaden som näringslivsort – att näringslivsön Gotland i stora drag är okänd på fastlandet. Den mest markanta skillnaden mellan gotlänningarnas förväntningar och fastlandets faktiska bild rör näringslivsklimatet på ön. Gotlänningarna i intervjuerna och fokusgrupperna är övertygade om att Gotland är känt för ett dåligt näringslivsklimat, något som inte stämmer. Den andra delen där det finns en avvikelse är den mycket starka koppling till kvalitet och mervärde som marknaden gör för gotlandsmärkta produkter. Detta överträffar gotlänningarnas förväntningar.

Hur har varumärket utvecklats fram till idag?

Vi kan konstatera att merparten av de intervjuade på Gotland 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 attraktionskapare. 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 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

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.

Slutsatser

Varumärket Gotland är mycket välkänt, starkt och omtyckt i Mälardalen och på sydostkusten med en något svagare position på västkusten och i norra Sverige. Bilden är begränsad till att det är en härlig ö att besöka sommartid för semester, sol, bad och härliga upplevelser. Det finns inga associationer som relaterar till boendeort, näringsliv/företag, utbildning, idrott eller starka personligheter förutom Ingmar Bergman. Utomlands är varumärket relativt känt i Norden och Tyskland med positiva associationer men för övrigt okänt i kombination med tillgänglighetsproblematiken.

Utifrån önskemålet att locka fler besökare utanför högsäsongen, fler invånare och fler företag så är det övergripande problemet att varumärket är för smalt och domineras av sommar- och semesterön Gotland. Gotland har ingen position som en plats för attraktivt boende, näringsliv samt är okänt utomlands. Därför måste en varumärkesplattform skapas som ger förutsättningar för att kommunicera en vidgad bild av ön som en plats värd att besöka året runt, en attraktiv plats för boende, en attraktiv plats för att driva företag samt ett attraktivt och konkurrenskraftigt resmål för utländska turister.

För att lyckas få fler besökare på andra tidpunkter än högsommaren måste varumärket utvecklas och laddas med personlighet, kärnvärden, konkurrensfördelar och egenskaper som gör det möjligt att utveckla nya produkter, erbjudanden och budskap mot riktade marknader och målgrupper som också har möjlighet att besöka Gotland

på andra tidpunkter än högsäsongen sommartid. Det utvecklade varumärket ska också tydliggöra Gotland som en attraktiv plats för boende och ett framgångsrikt näringsliv.

Utifrån kännedom, associationer och attityder samt marknadsförutsättningar och tillgänglighet rekommenderar vi att Finland, Tyskland och Norge blir prioriterade utlandsmarknader - där är Gotland relativt välkänt och positivt laddat, och där finns kommunikationer som stödjer en marknadsinsats.

Gotlands potential – vilken utveckling ska varumärket stötta?

Varumärkesplattformen är ett strategiskt verktyg för utveckling. Det innebär att Gotland måste ha en tydlig bild av den framtida affären för att kunna bygga en varumärkesplattform – för vilka vill vi vara attraktiva? denna del av rapporten väger vi samman gotlänningarnas åsikter med marknadens potential och omvärldstrender, för att skapa en bild av affärsmöjligheter och målgrupper för Gotlands utveckling inom de tre segmenten bo, besöka och etablera företag. Detta är konsulternas förslag och rekommendationer. Denna typ av strategiska val är styrande för nästa steg – vad ska vi ladda varumärket med för att skapa attraktionskraft för dessa målgrupper?

Inledning – övergripande målgruppsdefinition

I denna del av rapporten används en del målgruppsbegrepp som vi inledningsvis vill definiera. I ett varumärkesarbete är det ofta relevant att dela in marknaden – det vill säga den totala befolkningen - efter livsfaser. Varje livsfas innebär olika värderingar och olika behov och krav när det gäller boende och social service. När vi förflyttar oss mellan livsfaser sker ofta också nya livsbeslut – var vill jag leva, vilka värden vill jag ha mitt liv:

- **Första frihetstiden** – 18-30 cirka, singlar eller par utan barn. Här finns den i besöksnäring ofta fokuserade målgruppen DINK:s (Double Income, No Kids)
- **Ansvarstiden** – familjeperioden. Från familjebildning till att barnen börjar bli självständiga. I denna livsfas styrs beslut av andra värderingar än under ”frihetstiderna”.
- **Andra frihetstiden**. Från ålder 50-55 och uppåt. Barnen är utflugna, och paren i denna livsfas har ofta god hälsa och god ekonomi. Målgruppen benämns ofta WHOP:s (Wealthy, Healthy Older People)

Boendeön Gotland

Målgrupper

I nuläget har Gotland attraktionskraft framförallt för målgruppen WHOP:s i den andra frihetstiden. Merparten av inflyttande WHOP:s är redan etablerade på ön som sommargotlänningar. Varumärkesprocessen ska säkerställa att ön har fortsatt hög attraktionskraft som boendeort för denna målgrupp.

I intervjuerna lägger många fokus på vikten av att också skapa attraktionskraft och inflyttning av yngre människor, som bidrar till ett levande samhälle och förbättrar öns ålderspyramid. Vi förordar att varumärkesprocessen i detta avseende fokuserar på

familjer med små barn i ansvarstiden ovan. Där finns en stor potential, och Gotland står för värden och fördelar som stämmer väl med målgruppens behov. För båda målgrupperna ovan ser vi Mälardalen som primär geografisk marknad för att hitta ”nya” gotlänningar. Där är Gotlands varumärke starkt idag, hit finns kommunikationerna och en mycket stor andel av befolkningen har egna erfarenheter av ön. Vid sidan av det geografiska marknadsarbetet är det av stor vikt att bearbeta personer som är födda på Gotland – över 20 % av inflyttningen till Gotland sker idag av personer som kommer från ön, och den sker enligt Gotlands kommuns undersökning av nyinflyttade 2005-2006 till stor del just av personer som är på väg in i de två livsfaser som prioriteras ovan. Av de yngre inflyttarna i ”Första frihetstiden” ovan är utbildning den vanligaste orsaken till inflyttning. Detta gör målgruppen svårpåverkbar i varumärkesprocessen – de styrs inte av Gotland som livsmiljö utan av var de fått plats på sin önskade utbildning. Et konsekvent varumärkesarbete kan dock öka chanserna att de stannar på ön, alternativt återkommer när de bildar familj.

WHOP:s

Denna målgrupp ska inte betraktas som enbart pensionärer – det är barnens utflyttning som styr när de tar ett nytt livsbeslut om var och hur man vill leva, inte pensionen i sig. Detta beslut tas ofta i åldern 50-55 år, vilket gör att man har många yrkesverksamma år framför sig. Målgruppen kan därigenom också bidra med kompetens, kontaktnät och erfarenheter till det gotländska näringslivet.

Målgruppen attraheras i hög utsträckning av det befintliga varumärkets värden, med natur- och kulturvärden och en hög livskvalitet, och många av dem är sommar- eller deltidsgotlänningar i nuläget. Att höja attraktionskraften för denna målgrupp handlar i hög utsträckning om att utveckla och förbättra hygienfaktorer. Det ska vara lätt att flytta till Gotland, och man ska känna sig trygg i att åldras på ön.

Familjer

Den familjebildande målgruppen är människor mitt i livet – arbetande och i familjefasen. De har kreativa och distansoberoende yrken, och deras flytt är ett livsstilsbeslut. Givet kommunikationerna inom överskådlig framtid är den geografiska marknaden Mälardalen.

Målgruppen vill i skede 1 i inte *till* Gotland, utan *ifrån* något annat – sin nuvarande livssituation, som inte är en trygg miljö för barnen, där alltför mycket tid går åt till transporter och resande, och där tempot är för uppskruvat. När detta beslut tagit form, måste Gotland finnas med som valbart boendialternativ.

Valet av de aktiva familjerna med hög utbildning och inkomst ger också att de utmaningar som många respondenter upplever – brist på arbeten och hög kommunalskatt – minskar i betydelse. Gotland blir *aldrig* en attraktiv boendeort för de som gör ett realekonomsikt beslut baserat på var det är billigast och enklast att bo – dessa strukturella förutsättningar kan inte skapas. De aktiva familjer vi pekar ut flyttar av passion, flyttar med sig sitt arbete, arbetar några dagar i veckan i Mälardalen och tycker att Gotlands styrkor och attraktionskraft väl uppväger de realekonomiska nackdelarna.

Konsekvenser för varumärket

De bilder och uppfattningar som varumärket måste skapa för att få upp Gotland på valbar plats för familjer (och WHOP:s) är:

- Kreativ miljö för vuxna och barn året runt.
- Möjligt att även fortsättningsvis utveckla karriär, ambitioner och nätverk.
- Andra och nya möjligheter till självförverkligande än livet i Mälardalens storstäder möjliggör.
- Närhet och enkelhet i vardagen, mer tid för familj, vänner och individuella projekt.
- Levande hela året. För båda målgrupperna är det vitalt att sommartyngdpunkten i varumärket balanseras och byggs ut till en helårsbild.

Hygienfaktorer som måste realiseras och inkorporeras i varumärket är:

- Trygghet – för barn, och trygghet i att åldras. Vård och service måste upplevas som betryggande.
- Attraktivt boende med havskänsla – det är till en ö och till havet man flyttar.
- Lätt att bygga om och bygga ut fritidshus till permanentbostäder.
- Barnomsorg och skola med kvalitet (familjer).
- Kommunikationerna till fastlandet måste lyftas upp och garanteras – de är bra, och de ska inte bli sämre. Svagheten idag är inte kommunikationerna, som är utmärkta, utan den osäkerhet som råder kring framtidens kommunikationer.

Näringslivsön Gotland

Inledning

I föregående avsnitt konstateras att Gotland som näringslivsort är okänt. Kunskapen är låg, och attityden till att etablera verksamhet på Gotland är frågande – detta trots att undersökningen fokuserat på små och medelstora service- och tjänsteföretag i Mälardalen- den geografiska marknad som har högst kännedom och mest positiva attityder till varumärket Gotland idag.

Även hos aktörerna på Gotland ser man stora utmaningar med att attrahera nya företagsetableringar till ön. Som konstaterats ovan är det för många ”näringslivsklimatet” som är dåligt på Gotland – en term som har lite olika innebörd för olika respondenter. Vi har redan konstaterat att denna bild inte har fotfäste på fastlandet. Vi tror också att frågan om det dåliga näringslivsklimatet mer är en fråga om *hur* kommunen driver frågorna, snarare än *vad* man driver. Det finns ett missnöje med synlighet, dialog och kommunikation, och där finns också en stor förbättringspotential att hämta för Gotlands kommun. Frågan är dock viktig för varumärket – att aktivt arbeta för att förbättra rankingen i Svenskt näringslivs undersökning kan bli en viktig del i varumärkesbyggandet av företagsön Gotland.

Arbetet med att stärka näringslivsön Gotland inbegriper inte bara att dra till sig etableringar, utan i minst lika hög utsträckning få befintliga företag att växa, och att få

gotlänningar att starta nya företag i högre utsträckning. Ett starkt varumärke som näringslivsö kommer också att skapa förutsättningar för detta. I målgruppsdefinitionerna nedan tar vi dock fokus på nyetableringar – det är huvudfokus för vårt uppdrag.

Målgrupper

Vi anser att det svaga varumärket och Gotlands strukturella nackdelar innebär att det framförallt finns två vägar att gå för att attrahera fler inflyttande företag till Gotland – etablering på grund av *livstilsbeslut* eller etablering på grund av *klusterfördelar*.

Livsstilsetablering

Etablering på grund av livstilsbeslut inbegriper samma målgrupper, kärnvärden och framgångsfaktorer som redogörs för ovan under boendeön. Detta är de distansoberoende en- och fåmansföretagen som söker en ny fas i livet, och tar med sig sina företag. Både för målgrupperna WHOP:s och familjer bör företagen vara i fokus, snarare än företagen. Framgångsexempel som Sörmland och Åre har visat att det går att locka företagen med deras företag eller företagsidéer från Stockholmsregionen med argumentet livskvalitet, bara basförutsättningarna för att driva företag finns. Vi tror att de potentiella företagen är verksamma inom distansoberoende kreativa yrken. Arkitekter, reklamare, formgivare och liknande grupper bör se samma fördelar med ön som de många konstnärerna och kulturarbetarna på Gotland har gjort.

Klusterfördelar

I nuläget finns två branscher som har en stark ställning på Gotland, och där Gotland erbjuder både strukturella och marknadsmässiga konkurrensfördelar för en entreprenör som vill etablera sig – *besöksnäringen* samt *livsmedelsförädling / måltidsupplevelser*. Besöksnäringen är den i nuläget viktigaste näringen på ön, och kan ses som kluster i flera dimensioner – både tematiskt och geografiskt. Besöksnäringen har också kapacitet att skapa sysselsättning på hela ön. Gotlands potential och utmaningar inom besöksnäringen beskrivs nedan under rubriken ”Besöksön”.

Livsmedelsförädling/måltidsupplevelser. Flera faktorer talar för att Gotland kan utveckla ett starkt kluster inom denna bransch. Trenderna i konsumtionsmönster pekar på ett stadigt ökande intresse i matkvalitet, ekologiskt hållbara och lokalproducerade råvaror. Gotland förknippas enligt marknadsundersökningen med hög kvalitet och förvånansvärt stor marknadspenetration – 39% av populationen har vid något tillfälle köpt ursprungsmärkta produkter från Gotland. Gotland upplevs som rent och naturligt, och det finns redan en starkt företagande runt livsmedel och livsmedelsförädling. För en företagare innebär det att det finns stödjande industri och strukturer för en etablering inom denna sektor. Dessutom finns stora synergieffekter med det andra befintliga klustret – besöksnäringen. För att lyckas krävs dock att etableringarna görs av företag som är högt upp i värdekedjan – det krävs förädlade produkter med adderade värden för att det ska vara möjligt att transportera livsmedel med förtjänst till fastlandet.

För såväl livsmedel som besöksnäring kan dock de kulturella och sociala inträdesbarriärerna vara höga. De befintliga företagen kan komma att betrakta en satsning på dessa branscher som ett sätt att skapa konkurrenter till det befintliga näringslivet. Det är viktigt att internt kommunicera resonemanget bakom klusterfördelarna – möjligheterna till större marknadsandelar och penetration genom ökad koncentration inom de branscher där det finns strukturella fördelar i nuläget.

Kultur och kreativa yrken

Gotland har många kulturarbetare idag, och många experter inom kultursektorn menar att det även för kulturutövare finns ”klusterfördelar” – man vill verka där det finns många andra kulturarbetare. Den största framtidspotentialen ligger dock inte i ”gotländska konstnärer” i betydelsen konstnärer som inspireras av och avbildar det gotländska och har sin marknad lokalt. Gotland har en stor potential att bli en skapande arena för nationella och internationella kulturutövare och andra kreativa yrken (arkitekter, designföretag, reklam- och PR-byråer, eventföretag m fl.).

Vi anser inte att kultursektorn i egenskap av bransch kommer att bidra med så många arbetstillfällen att detta motiverar att den inkluderas som ett av fokusområdena i varumärkesarbetet. Kulturen har dock en så stark positiv påverkan på en plats varumärke att detta motiverar att kulturskapande inkorporeras i varumärkesprocessen. En ö rik på kultur blir en mer attraktiv plats att bo på och besöka.

Övriga möjliga framtidsbranscher

Spel, miljöteknologi och hållbar energi är de sektorer som många av gotlänningarna i intervjuer och fokusgrupper nämner som möjliga framtidsbranscher för näringslivetableringar på Gotland.

Miljöteknologi och hållbar energi är möjliga branscher där arbete pågår. Graffman AB har inte möjligheter att bedöma de reella chanserna att skapa kluster- och konkurrensfördelar för Gotland som etableringsort. Dock finns en stor samstämmighet mellan kärnvärdena i dessa branscher – viljan att skapa ett hållbart och ekologiskt samhälle – med faktorer i omvärlden och drivkrafterna på Gotland. Många av de intervjuade vill införliva begrepp som hållbart, naturligt och rent i varumärkesplattformen. Samtidigt är attityderna och opinionerna i västvärlden nu starkt fokuserade på hållbarhetsfrågor och ekologiskt ansvarstagande.

Vi anser att dessa faktorer talar för att varumärkesplattformen bör innehålla ett ställningstagande om Gotlands hållning i miljö- och ekologifrågor, som också stödjer en eventuell framtida fokusering på miljöteknologi som tillväxtnäring.

Graffman AB har inte haft möjlighet att sätta sig in i *spelbranschen* på det djup som krävs för att bedöma om denna näringssektor kommer att kunna bidra till sysselsättning på Gotland, och om det kommer att kunna skapas klusterfördelar för företag i spelbranschen. *Hälso- och sjukvård* pekas i Eurofutures rapport ”Gotland och Omvärlden” ut som en potentiell framtidsbransch för Gotland. Vi kan konstatera att det bland systemets aktörer inte finns med bland drivkrafterna och beskrivningarna inför framtidens Gotland.

Konsekvenser för varumärket

Som vi konstaterat är fokus för varumärkesutvecklingen för näringslivsön i hög utsträckning attraktivitet för *företagare*, inte företag. Det innebär att de konsekvenser för varumärket som redogörs för ovan är viktiga parametrar för utveckling även av näringslivsön Gotland – att skapa en helårsbild av en attraktiv, tillgänglig och utvecklande ö. Några övriga faktorer är dock viktiga, specifikt för näringslivsutvecklingen:

- **Nätverk och transparens.** Nätverk och dialogforum är viktiga framgångsfaktorer för nya företagare. Gotland som system kan uppfattas som slutet och otydligt, något som kan verka avskräckande för nya företagare. Tillväxt Gotland som forum för näringen och kontaktyta för nya företag kan bli en viktig framgångsfaktor.
- **Kompetens inom klustren.** En strategisk framgångsfaktor är att välja vilka kluster Gotland ska vara attraktiva inom, och sedan skapa kompetens inom dessa näringar i den kommunala organisationen och i företagsnätverken. Att kommunala tjänstemän och tillståndsgivande enheter har en hög kompetens och förståelse för exempelvis livsmedelsnäringens förutsättningar är en nyckelfaktor för att attrahera denna typ av företag.
- **Näringslivsklimatet.** Inom ramen för arbetet med varumärket Gotland och Tillväxt Gotland blir det naturligt att hantera frågan om hur Gotlands ranking som näringslivskommun ska stärkas.

Besöksön Gotland

Gotland är ett av den svenska besöksnäringens starkaste varumärke. Det är dock, som vi konstaterat ovan, behäftat med svagheter. Det är en smal och ensidig bild av ön som finns i konsumenternas huvud, och den starka varumärkespenetrationen är framförallt ett faktum i Mälardalen och på sydostkusten. I resten av Sverige, och resten av världen, har varumärket inte en lika stark ställning. Det är också ett leisure-varumärke, som inte är lika starkt inom MICE-segmentet.

Utmaningar

För att stärka besöksnäringen kan tre utmaningar identifieras för den Gotländska besöksnäringen. Samtliga dessa kan betraktas som varumärkesrelaterade – att bygga ut och positionera om varumärket Gotland är en av framgångsfaktorerna för att lyckas. Alla tre utmaningarna ställer dock också krav på utveckling av produkter och nya samarbetsformer med transportörer och researrangörer.

Fler säsonger. Många av aktörerna på Gotland pratar i termer av ”säsongförlängning”. Vi anser att begreppet i sig själv försvårar utveckling. Lärdomar från de lyckade satsningar som genomförs på flera destinationer i den svenska fjällvärlden visar att det i själva verket handlar om att skapa nya produkter och reseanledningar för övriga säsonger.

Internationalisering. Gotlands låga andel internationella gäster och närhet till utländska marknader innebär en stor utvecklingspotential. Vår marknadsanalys pekar ut tre utländska marknader där potentialen är störst – Tyskland, Finland följt av Norge. I samband med att direktflyg till Visby lanserades 2006 fanns ett tydligt intresse hos säljledet för att sälja Gotland, hos pressen för att skriva om Gotland samt från marknaden för att åka till Gotland. En förutsättning för att lyckas är ett destinationspartnerskap mellan Gotlands Turistförening, Destination Gotland, VisitSweden och andra nyckelaktörer på destinationen som skapar en marknadsföringsallians med transportörer och noggrant utvalda researrangörer på marknaden i kombination med pressbearbetning. Att etablera Gotland på en ny internationell marknad kommer att kräva att medel och marknadsplan är minst femårig – annars är pengarna och energin bortkastad.

Mötesindustrin. Begreppet ”mötesplats” har funnits med i den strategiska planeringen under en längre tid, men förväntningarna på mötesindustrin har inte infriats fullt ut enligt systemets aktörer. Som utomstående betraktare kan vi dock konstatera att resultat har uppnåtts – framförallt bygget av Visby Strand hade sannolikt inte kommit till stånd utan att aktörerna så tydligt pekat ut möten som en framtidsfråga. Visby strand har tillfört en viktig strukturell förutsättning för att ta en position på den nationella och internationella mötesmarknaden. Vi anser att två utmaningar återstår:

- Att ompositionera och bygga ut varumärket från sommar och leisure till helår och modernt, kreativt och professionellt.
- Att ta fram mervärden för möten. Trenderna i mötesindustrin går mot högre krav på mötesarrangören att aktivt bidra till mötets syfte och innehåll – att tillhandahålla basförutsättningarna i form av lokaler, mat och logi räcker inte för att vara konkurrenskraftig nationellt och internationellt. Krav på produkter och strukturella förutsättningar blir allt högre.

Målgrupper och produktkrav

Vi anser att nya säsonger för leisuresegmentet bör fokuseras på WHOP:s – äldre par utan barn, boende i Mälardalen, Sydostkusten eller andra platser med direktkommunikation med Gotland. Detta segment svarar för en stor andel av resandet utanför de tydliga sommar- och skollovsperioderna. Denna målgrupp ställer tydliga krav på utbudet på Gotland:

- Fler reseanledningar som inte kan kopieras av konkurrenter - tydliga aktiviteter och upplevelser som engagerar och ger möjlighet att delta, inte bara att passivt se på. Kultur, historia och lärande är teman som attraherar målgruppen, men de måste göra om till upplevelser.
- Wellness. Bra boende, mat och service är hygienfaktorer för målgruppen. Måltidsupplevelser är en kraftigt ökande reseanledning i segmentet – från att ha varit en viktig del av resan är det nu för många den faktor som avgör vart man reser. Andra reseanledningar på uppgång är vandring, spa och personlig och/eller professionell utveckling. Här har Gotland möjligheter att skapa starka reseanledningar.

För mötesindustrin ser vi företag och organisationer i Mälardalens befolkningscentra som den primära målgruppen. För att motivera en ledningsgrupp att resa till Gotland kommer kunden att kräva att Gotland levererar större mervärden än miljön. Det finns stora möjligheter att med den unika historien och kulturen som fond skapa lärande och utvecklande aktiviteter och upplevelser för olika teman – ledarskap, samverkan, dialog, strategi etc. För incentive- och företagsevents krävs fler unika och exklusiva upplevelser. Det finns kunskap och kompetens från de framgångsrika evenemang som drivs på Gotland – Medeltidsveckan och Almedalsveckan – som kan utnyttjas i detta arbete. Då konkurrensen är stark krävs att man bedriver aktiv införsäljning mot stora konferensköpare och arrangörer såväl som med eventföretag, föredragsfömedlare och utbildningsarrangörer.

Konsekvenser för varumärket

Vår uppfattning är att Gotlands varumärke och position som sommarresmål är så starkt och självsäljande så att marknadsföringsinsatserna under ett antal år kan prioriteras till att bygga nya produkter och erbjudanden för andra säsonger mot tydligt definierade marknader och målgrupper. Begrepp och värden som bör lyftas fram för att bygga ut varumärket är kreativt, mötesplats, dynamiskt, interaktivitet, lärande, historien, kultur och natur som fond och miljö för det moderna.

Framtida varumärkesplattform Gotland

Den framtida varumärkesplattformen för Gotland ska tas fram av gotlänningarna själva, inte av externa konsulter. Vi vill dock i detta avsnitt visa på möjliga vägar att utveckla och bygga ut varumärket, baserat på nulägesbilden av varumärket och den marknadspotential som vi identifierat ovan. Vi utgår från varumärkesprocessen nedan i vår beskrivning.



Varumärkesprocessen för platsutveckling

Varumärkesidentitet – kärnan i bilden av Gotland

Varumärkesidentiteten är kärnan i varumärket, och ska gå igen i allt vi gör – produkter, service, bemötande, samhällsplanering och marknadskommunikation. Även om varumärket Gotland kommer att profileras och kommuniceras olika mot olika målgrupper och marknader, ska identiteten alltid finnas med som bas.

Vi har konstaterat att varumärket idag är starkt och upplevs positivt, men smalt och hämmande. Det finns inte behov av att radikalt ompositionera Gotland eller att arbeta bort eller tona ner några delar i den befintliga varumärkesidentiteten – utmaningen är att bygga ut den genom att addera värden.

Vi vill poängtera att varumärkesidentiteten inte bara handlar om vad Gotland ska kommunicera. Varumärket är ett löfte, och de begrepp som identifieras måste också kunna levereras till potentiella kunder. En utveckling av varumärket måste också innebära att dessa kärnvärden tydliggörs – i många fall kräver det fysisk utveckling och politiska beslut. I modellen nedan visas de befintliga kärnvärdena som marknaden förknippar med Gotland, samt exempel på kärnvärden att addera till varumärkesidentiteten.

Kärnvärden Gotland – befintliga och adderade

Kärnan i nedanstående modell är bilden av Gotland i dag på marknaden. I denna finns både kärnvärden och identitetsbegrepp som öppet och gästfritt, samt associationer som sol, sommar etc. I den yttre cirkeln finns de kärnvärden som är viktiga för aktörerna på Gotland, och som ligger väl i linje med trender och marknadskrav för att kunna stödja utvecklingen av boende-, besöks- och näringslivsön Gotland.

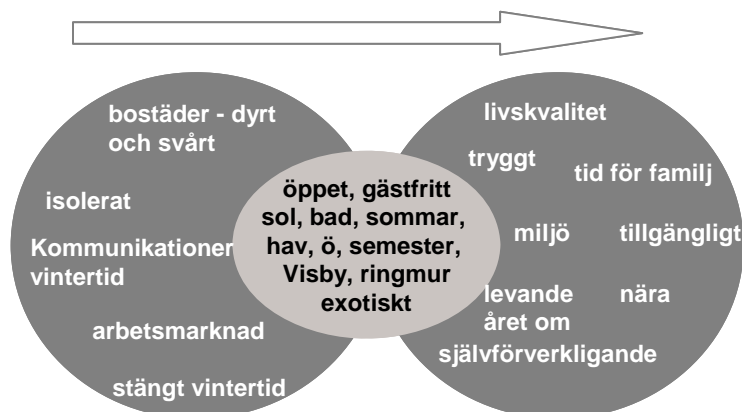


Positionsflyttning för boende-, näringslivs- och besöksön

Avseende Gotland som boende- och näringslivsö finns primärt en stor okunskap men även fler negativa aspekter och bilder. De kan sägas styras av semesterbilden, men innehåller också ett antal mindre positiva bilder av hur det är att bo och verka på Gotland på helårsbasis. Här finns behov av att aktivt arbeta bort eller tona ner vissa delar av dagens image. Nedan tydliggörs vilka värden som bör tonas ner, samt vilka värden som bör adderas och eller lyftas fram för att skapa attraktivitet för de utpekade målgrupperna för boende.

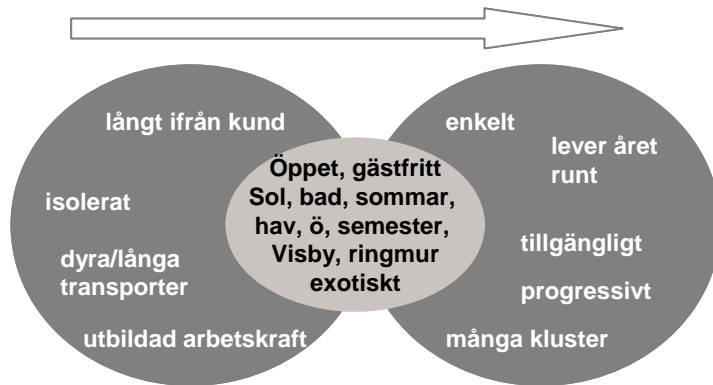
Boendeön Gotland - positionsflyttning

Till vänster i modellen finns de negativa aspekterna av varumärket idag. Dessa behöver tonas ner, och bilden förskjutas över till värdena i den högra cirkeln.



Näringslivsön Gotland

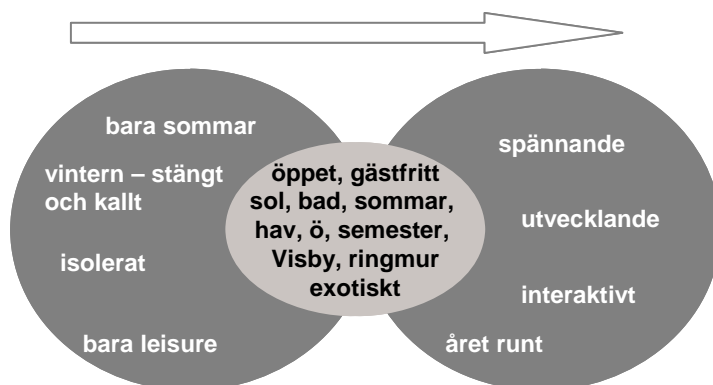
Även näringslivsön Gotland förknippas med många mindre attraktiva värden. Även här är en förskjutning nödvändig, där vissa begrepp tonas ner och andra adderas.



Förflyttning näringslivssegmentet

Besöksön Gotland – positionsförflyttning

Besöksön Gotland har ett starkt varumärke idag, men även här finns svagheter som behöver hanteras i varumärkesprocessen framåt. Begrepp och värden behöver adderas till varumärket för att stödja den utveckling som önskas i systemet.



Förflyttning besöksön

Varumärkesplattform Gotland

I varumärkesplattformen ska identiteten översättas i tydligare kundnytta och konkurrensfördelar.

Unique Selling Points och profilbärare

Det finns ett antal företeelser och anläggningar som lyfts upp av respondenterna i intervjuerna som tydliga bärare av det utvecklade varumärket Gotland. Exempel på dessa är:

- Visby strand och Almedalsveckan är starka profilbärare för mötesplatsen Gotland
- Fabriken Furillen – design, modernt, nytänkande
- De nutida kulturarbetarna – med kulturhistorian som fond och arena
- Den gotländska måltiden – tradition, naturligt, ekologiskt
- Den öppna världsarvsstaden Visby

Undervarumärken och underprofiler

I ett stort och komplext system som Gotland med många aktörer och ett rikt utbud som riktar sig mot olika marknader och målgrupper finns ofta behov och önskemål om olika undervarumärken. Dessa kan vara kopplade till de tre dimensionerna: Besöksön, Boendeön respektive Näringslivsön. I intervjuerna framkommer även önskemål när det gäller de geografiskt kopplade undervarumärkena. Detta är vanligt när det gäller större turismdestinationer där olika resmål vänder sig mot skilda segment och har olika erbjudanden. En tredje möjlighet som är vanligt förekommande är tematiska undervarumärken. Även här uttrycks det önskemål i intervjuundersökningen i termer av idrottens ö, världsarvsstaden, mötesön etc. Vilken väg Gotland skall gå här blir en viktig fråga för Varumärkesgruppen och de fyra Arbetsgrupperna. Vi vill dock understryka riskerna med för många undervarumärken. Kärnvärden bör vara gemensamma, även om de kan betonas/viktas lite olika. När det gäller USP och profilbärare är möjligheterna stora att variera dessa utifrån målgrupper och syfte. Framförallt skall dock varumärket positioneras utifrån varje given marknad, förutsättningar, behov och konkurrenssituation. Detta arbete ligger längre fram i processen.

Varumärkeskommunikation

Den kommunikativa fasen av varumärkesarbetet ligger fortfarande en bit in i framtiden, och finns inte heller med i uppdraget. Vi vill dock lyfta upp några framgångsfaktorer i den kommunikativa processer på strategisk nivå.

- **Framtidens kunder finns redan på Gotland.** Vår övertygelse är att en sak förenar de potentiella inflyttarna, konferensköparna, företagsetablerarna och höstweekend-gästerna på Gotland – de flesta finns redan på ön. Alla merköp av Gotland bygger på att man har en relation och personlig erfarenhet av Gotland. En stor del av marknadskommunikationen bör därför vara riktad till befintliga

gäster när de är på Gotland, och fokus bör vara att komplettera enkelriktad kommunikation med relationsmarknadsföring.

- **Integrering av varumärket.** Den andra viktiga målgruppen för Gotlands varumärke är alla befintliga producenter av produkter och tjänster som går på ”export” till fastlandet. Genom att få dessa att integrera varumärket Gotland med sina egna varumärken och använda dem konsekvent öppnas nya kanaler mot marknaden. Nästa steg är Co-branding - att hitta partners i form av företag som vill spegla sitt eget varumärke i Gotlands värden. Ice Hotel och Absolut vodka är ett sådant exempel på partnerskap.
- **Täta partnerskap med andra aktörer.** Gotland har redan idag en vana och tradition av att samverka med transportörer och utländska operatörer för att skapa affärsmöjligheter och produkter. Vår bild är att detta arbete måste utvecklas till långsiktiga partnerskap med gemensamma strategiska affärsplaner för att exempelvis skapa en position på den norska eller tyska marknaden.

Systemet Gotland –analys och framgångsfaktorer i processen

I ett komplext system utan maktstruktur är det viktigt att identifiera hur man ska driva frågor för att skapa genomslag och delaktighet. Intervjuerna och fokusgruppssamtalen har gett oss en god bild av Gotland som system och de ingående aktörerna. I denna del av rapporten gör vi en sammanfattande systemanalys, och pekar ut några faktorer som är nödvändiga att beakta och hantera för att driva varumärkesprocessen framgångsrikt.

Inledning

Mycket av intervjuerna har ägnats åt systemet Gotland, och hur det fungerar. Baserat på aktörernas beskrivningar och våra erfarenheter av att driva förändringsprocesser i komplexa system har vi i denna del gjort en sammanställning av de viktigaste faktorerna i systemet. Vi har valt att strukturera denna i under tre rubriker – Struktur, Kultur och Process. Den andra delen av avsnittet är vår rekommendation – detta är de viktigaste faktorerna för att varumärkesprocessen ska bli framgångsrik. Detta sammandrag har inga ambitioner att vara en komplett systembeskrivning, utan fokuserar på de delar som är viktiga för att driva processen framgångsrikt.

Struktur – analys

Struktur i ett system innefattar den formella strukturen/organiseringen och dess mål, strategier, ansvarsområden, beslutsrätt, system, regler, policys och rutiner. Gotland som attraktionsskapande plats är ett system utan makt, där en mängd aktörer interagerar.

Avsaknad av en tydlig kommunicerad och förankrad vision, målbild och varumärke samt strategi för den långsiktiga utvecklingen.

Det är svårt att rikta kraft och engagemanget på Gotland, då de flesta av respondenterna saknar en tydlig och gemensam bild av vart Gotland är på väg, vad man ska stå för och verka mot. Det händer saker på ön, men detta upplevs bero på att enskilda aktörer eller grupper driver utvecklingen efter eget huvud och i egen sak. Majoriteten anser att detta leder till suboptimering och energidränering. I avsaknad av gemensamt mål och gemensamt språk leder detta till ”egna race” och konflikter.

Otydligt system avseende roller, ansvarsområden och mandat.

Systemet är otydligt för merparten av aktörerna, där rollerna mellan kommun och länsstyrelse, och mellan andra aktörer och organisationer är oklara. Frågor som rör Gotlands attraktions- och konkurrenskraft hanteras av en mängd olika aktörer och

projekt, och roll- och ansvarsfördelningen mellan dessa är för systemet oklar. Det är en brist på personer eller organisationer som har ett mandat att tala för Gotland eller att definiera de viktiga frågorna, något som bidrar till oklarheten.

Stor mängd föreningar, nätverk och ”klubbar” leder till beslut i korridorerna

Det är alltför många organisationer som driver närliggande frågor, vilket gör att det inte blir någon kraft i någon satsning eller process. Det otydliga systemet har också skapat informella nätverk och maktstrukturer vid sidan av de formella – geografiska, sociala och intressedrivna. 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.

Arbete i stuprör, där helhetssyn och synergieffekter tappas bort

Framförallt mellan kommun och länsstyrelse beskriver många ett ”tunnelseende”, där likartade frågor och problem hanteras på många bord och i många projekt utan samordning och sammanhang. Vissa har bilden av att det finns en direkt konkurrens mellan kommunen och länsstyrelsen om makten över den strategiska utvecklingen. Det leder till ett ineffektivt arbete i både drift och utvecklingsfrågor, där stora synergieffekter tappas bort.

Otydliga projekt med svag uthållighet och uppföljning

Vi kan konstatera att det finns mycket missnöje med många tidigare projekt och 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 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 låg prioritet och svagt engagemang från flera aktörer (primärt näringslivet) – den tuffa starten skapar en misslyckandekänsla från start. I vissa fall uppfattas ett svagt engagemang även hos politiker, vilket försvagar trovärdigheten i arbetet ytterligare.
4. Processen drar ut på tiden, och flera av de deltagande aktörerna hoppar av, andra bevakar 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 många av aktörernas medvetande. Majoriteten av de intervjuade önskar sig nya arbetsformer som bygger på kreativitet, tempo med respekt för näringslivets förutsättningar, och där man görs delaktiga i de stora strategiska frågorna, inte bara i genomförandet.

Människor ser inte samband och sammanhang

Det finns ett stort behov av att tydliggöra de processer och initiativ som just nu pågår på Gotland för systemets aktörer. Under intervjuerna kan vi konstatera att kopplingarna mellan Vision 2025, RTP och varumärkesprocessen inte är tydliga för aktörerna, inte ens för de aktörer som varit aktivt engagerade i arbetet.

Agerande efter sin egen mentala karta och målbild

I en situation då sambandet mellan olika utvecklingsprojekt är oklart och i avsaknad av tydlig och gemensam målbild ser många av näringslivets aktörer inte nyttan och mervärdet med gemensamma processer. Gotland har genomfört många undersökningar och rapporter, men de resulterar alltför sällan i någon tydlig och kommunicerad sammanfattning, konsekvensanalys och åtgärdsplan.

Detta skapar utrymme för godtycke och starka aktörer tar egna initiativ och driver utvecklingen. Det behövs mötesplatser där man gemensamt drar konsekvenserna av utredningen och skapar samsyn kring prioriterade utvecklingsinsatser utifrån ett gemensamt faktaunderlag.

Kultur – analys

Ett systems kultur är summan av de normer, attityder och värderingar som finns i systemet. Kulturen är, enligt vårt sett att se, grunden för ett systems eller en organisations existens, och ofta en nyckelfråga i ett förändringsarbete.

Kulturen - gästvänlig men lite trög, och inte särskilt förändringsbenägen

Den gotländska gästvänligheten känns ända in på fastlandet, och tas upp som en sak som människor förknippar med ön och med gotlänningarna. I intervjuer och fokusgrupper menar majoriteten att det stämmer, men lägger också till att det också finns en ”tröghet” i den gotländska kulturen. Viljan och benägenheten till förändring är låg, och det finns hos många en stark tendens att lägga allt för stort ansvar för att något ska hända på de offentliga aktörerna. Detta är en paradox i systemet, då det finns ett lågt förtroende till de offentliga aktörernas initiativ till utveckling.

Kulturen är stark och positiv inom många grupperingar, men också grund för ”vi och dem”-mentalitet

Många av grupperingarna har en mycket starkt gemensam kultur, men det finns också inslag av klubbmentalitet inom många av dem – både i formella organisationer och informella grupperingar. Detta leder hos flera av dem till en ”vi och dem-mentalitet”, där mycket energi läggs på att analysera de andra istället för att föra en dialog med

dem. Ett tecken på detta är också att systemet kännetecknas av en vildvuxen flora av myter om ”de andra” – övriga organisationer och aktörer.

En paradox i att många känner stolthet över Gotland, men saknar självförtroende

Det finns en stor lokalpartriotsm och stolthet över Gotland som kommer att bli en tillgång i varumärkesarbetet. Samtidigt kan vi konstatera att tilltron till Gotland och gotlänningarnas förmåga inte står i paritet till denna stolthet. Självförtroende brister i fler aspekter – dels när det gäller Gotlands möjlighet att vara attraktivt för andra målgrupper än sommarturism, men också ett lågt självförtroende när det gäller den egna förmågan att lyckas med en gemensam process.

Fortfarande inslag av bristande framtidstro och jantelag

Majoriteten av de intervjuade menar att tron på Gotland och framtiden har vänt, och att det nu finns en starkare optimism och framtidstro än det gjorde för några år sedan. Vi kan konstatera att det dock fortfarande finns starka drag av jantelag i systemet, och att framtidstron ännu inte är så stark som man kunde önska.

Gotland – en gammal Volvo 240?

Såväl under intervjuer som under fokusgruppsamtal har vi diskuterat Gotland ur ett annat perspektiv, för att få fram en bild av systemet och kulturen – om Gotland vore en bil, vilken bil vore det då? Samtalen har lett till en mängd åsikter, inkluderade färger, extrautrustning och allmänt skick på bilen. Vi kan konstatera att den absoluta majoriteten associerat till en äldre Volvo:

- Volvo – någon av de gamla fyrkantiga modellerna, från 240 till 740. En trygg och säker bil, men lite tråkig. ”Skjutsar turister på sommaren och gödsel på vintern”. Några ser den dock som en ny Volvo med miljömotor, alternativt en cabriolet.
- Studebaker-falangen – påfallande många beskriver Gotland som en bil som inte tillverkas längre – någon gammal, med stil och klass, men lite efter sin tid. Vålhållen, men nu börjar den knaka i fogarna. Några i denna grupp ger också en Volvo som svar – men då en Duett eller en P1800.

Process – analys

Processdimensionen är det synsätt som systemet arbetar efter. Hur de olika verksamheterna interagerar med varandra, hur flödet av produktion och information ser ut samt hur beslutsfattandet går till och hur man skapar genomslag för tagna beslut.

Svårt system att driva frågor i

Gotland beskrivs som ett svårt system att driva gemensamma strategiska frågor i. ”Trögt”, ”segt” och ”långsamt” är begrepp som ofta används av respondenterna för att beskriva tidigare satsningar. Vi ser ett flertal olika anledningar till detta:

- Trots att kommunen har det utpekade ansvaret för de övergripande regionala utvecklingsfrågorna så är detta otydligt för aktörerna. Orsaken till det tycks vara en kombination av att det inte är känt i systemet samt att kommunen själv inte tagit ett tydligt initiativ och ledarskap i vissa av dessa frågor.
- Otydligt definierade och kommunicerade processer för beslutsfattande och implementering. Det finns ingen mall eller gemensam bild av hur man egentligen fattar beslut, skapar genomslag eller kommunicerar i frågor som berör hela systemet – offentlighet, näringsliv och föreningar.
- Avsaknad av tydlig strategisk överbyggnad.
- Otydlig ledarskap i termer av roller och ansvar och en mängd informella nätverk.
- Brist på mötesplatser som är verksamhetsöverskridande där strategiska frågor diskuteras.

Starten på en process – ett ”påbud uppifrån”

Många uppfattar att det kommer ”påbud” uppifrån (ofta kommun alt länet) som inte sätts i sitt sammanhang, är dåligt underbyggda och otillräckligt förankrade i systemet. Syfte och problembeskrivning saknas, och det brister i uppföljning och återkoppling.

Aktörer tillåts styra och tycka utan att behöva ta ansvar

Det finns en stark tendens att aktörer påverkar idéer och aktiviteter utan att dessa aktörer deltar i arbetet. Ofta sker det genom de starka informella nätverken och kanalerna. Ett annat del av denna kultur är att aktörer som är missnöjda med hur en fråga hanteras – eller inte hanteras – skapar ett alternativt nätverk, projekt eller organisation.

Starka entreprenörer som går sina egna vägar ställer krav på processen

Gotland har starka entreprenörer med starka viljor. Detta i kombination med den historia av processer som upplevs som misslyckanden innebär att kraven för att engagera sig i processen är höga. För att upplevas som relevant måste varumärkesprocessen:

- Sättas i sitt sammanhang, och kopplas till övriga pågående processer.
- Bygga på fakta och ha tydliga syften och mål.
- Byggas i dialog och i stark delaktighet.
- Drivas med tempo, och visa snabba resultat i systemet.
- Sist men inte minst visa på tydlig nytta för Gotland och dess aktörer.

Brist på gränsöverskridande mötesplatser

Det saknas gemensamma forum för strategiska övergripande frågor som berör alla aktörer. Det är dels en strukturell fråga, då aktörerna är splittrade i många organisationer och nätverk, men också en processfråga, där man inte har hittat mötesformerna eller ser mervärdet av vad andra tillför. Vi anser att det som behövs är kompletterande forum med fokus på verksamhetsöverskridande strategiska utvecklingsfrågor och med arbetsformer som bygger på näringslivets förutsättningar

Konsekvenser för varumärkesprocessen

De identifierade faktorerna i systemets kultur, struktur och process ovan får konsekvenser för hur processen ska drivas för att vara framgångsrik. Nedan summerar vi dessa i 9 punkter för framgång.

1. Ta fram en gemensam tydlig, energifylld Vision
2. Tydliggör det strategiska ramverket, visa på samband och sammanhang mellan olika utvecklingsaktiviteter - vision, varumärke, RTP
3. Säkerställ en effektiv marknads- & omvärldsbevakning som "översätts" till destinationen
4. Stärk och utveckla varumärket Gotland
5. Gör processen tydlig och bygg den kring dialog, delaktighet och ansvarstagande i samverkan
6. Säkerställ en tidig delaktighet och ansvarstagande hos alla nyckelaktörer
7. Implementera varumärket hos berörda aktörer
8. Arbeta med tydliga och snabba resultat, genomför konkreta symbolaktiviteter tidigt
9. Säkerställ länkning med varumärkes-, visions- och RTP-processerna. Såväl i innehåll som i koordinering av implementering och genomförande.
10. Ta fram effektiva och motiverande arbetsformer och tydliga spelregler



Samband mellan pågående processer på Gotland. Det övergripande målet är "Attraktionskraft".

Slutord

Gotland har ett fantastiskt utgångsläge för att ytterligare stärka sin attraktionskraft. Varumärket är känt och förknippas med något positivt. Som vi konstaterat i rapporten krävs en utvidgning och positionsförflyttning, men det är en betydligt lättare uppgift än att skapa ett varumärke eller ompositionera ett negativt laddat varumärke. Mycket av omvärldstrenderna går Gotlands väg, från förändringar i reseanledningar till efterfrågan på lokalproducerade högkvalitativa livsmedel. Det finns ett starkt lokalt engagemang och vilja till utveckling.

Gotland har en stark position i världens snabbast växande näring, besöksnäringen. Denna kan och ska användas som ”gate way” och kommunikationsplattform för att utveckla varumärket och visa på fördelarna med ön som boende- och företagsö och som destination under andra årstider och med andra resemotiv.

De utmaningar Gotland har, äger man till stor del själva. Den största utmaningen för aktörerna i att skapa en stark och gemensam varumärkesplattform är att bryta ”gotlandsdansen” – den interna oförmågan att driva gemensamma frågor med kraft och tempo. För att bryta dansen krävs att alla aktörer ser över sitt eget agerande och sin roll i de lösningar som vi redogjort för i denna del av rapporten – ansvarsförskjutning till de offentliga aktörerna, brist på förtroende, agerande i de informella nätverken istället för att driva frågorna i de officiella forumen. Sist men inte minst krävs modet att sätta ner foten och ställa sig bakom en skarp och tydlig varumärkesplattform och konsekvens och uthållighet i att realisera den.