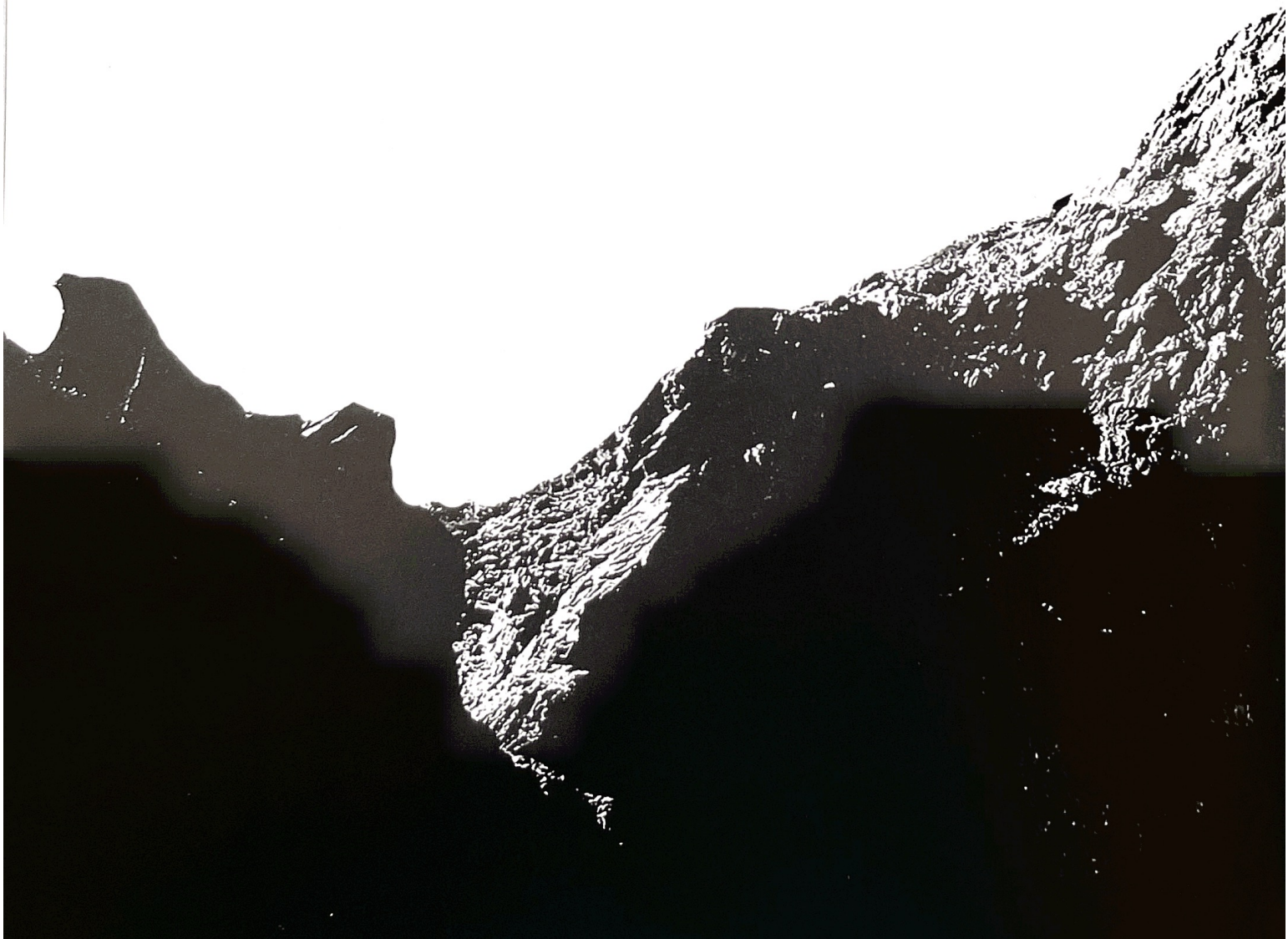


Globaliseringen har ökat trycket. Bara i Europa krigar 150 000 kommuner om uppmärksamheten för att locka besökare, investerare och fler bofasta invånare. Störst attraktionskraft och flest positiva associationer vinner. Frågan är bara hur man hittar dem. Relations Kristina Tilvemo har sökt svaret. →

TEXT: KRISTINA TILVEMO. FOTO: ALEX&MARTIN.



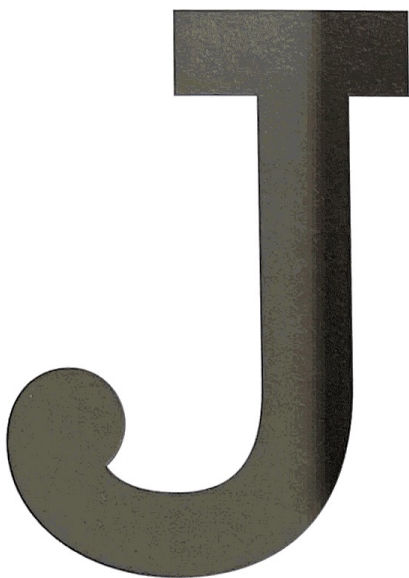


# KOM HIT DÅ FÖR F...N!

- ELLER KONSTEN ATT  
MARKNADSFÖRA EN PLATS







**AG BLUNDAR** och tänker Åre.

Bilder av sol, pubar och liftdunk dyker upp utan ansträngning. Känslor laddade med semester, skratt och skidåkarlycka.

Frågan är vem som stoppade dit dem, för mitt senaste besök i ett gråmulet Åre skedde någon gång i åttaårsåldern, med fokus på snökojor, het choklad och en fickkniv av riktig ren.

Mannen på andra sidan bordet vet däremot, för sedan starten 1991 med just Åre har Johan Graffman och hans kollegor på Graffman AB turnerat Sverige runt i syfte att vaska fram bärande associationer. Blivit hett eftertraktade varumärkesbyggare åt såväl öar som städer som hela regioner.

– På den tiden jobbade jag som konsult på Impact, med att ta fram strategier för att stärka företag. En tidigare kund på SAS hade just blivit vd i Åre och kontaktade mig för att höra om man kunde göra samma sak med en hel kommun. ”Jag har ingen aning”, svarade jag, ”men vi kan väl testa”.

Sagt och gjort. Åre, som så smått börjat röra sig, spretade fortfarande med enskilda företagare som sneglade på konkurrenten tvärs över gatan för att sno kunder. Någon låg i tvist med grannfamiljen sedan generationer, kommunen tvekade över var man skulle investera.

– De fattade inte att alla måste dra åt samma håll. Att konkurrenterna i själva verket hette Sälen, Chamonix och Kitzbühl. Men vi samlade alla till ett uppstartsmöte och läste in dem i tre dagar. På det viset blev de tvungna att börja prata med varandra, berättar Johan Graffman belåtet.

#### **JOBBAT MED ÅRE, GOTLAND, BÅSTAD ...**

Närmare tre år tog det att få helheten på plats, med nödvändig infrastruktur och företag som började driva på egen hand. Sedan dess har Graffman jobbat med bland andra Gotland, Båstad, Dalarna, Västervik och Swedish Lappland. Kommuner och regioner som alla jobbat stenhårt med att stärka sin identitet och kommunikation.

*Hur enar man en hel kommun?*

– Det gäller att skapa samsyn. Vår verksamhet är en mix av statsvetenskap, ekonomi, pedagogik och inte minst beteendevetenskap. Det är ett grundligt arbete som börjar med att vi stoppar fingrarna i jorden och går runt och nosar. Hur pratar man om varandra? Hur är kulturen och jantelagen? Först när vi identifierat de grundläggande värderingarna och analyserat omvärlds- och marknadsförutsättningarna utifrån ”bilden av platsen i människors medvetande”, kan vi börja jobba med att ena invånarna kring två frågor: Var vi är och vart vi ska.

Avgörande för att lyckas är tillit och samsyn. Att sätta nödvändiga spelregler och få deltagarna att inse att det är en process som kommer att ta tid. Men som ger resultat, under förutsättning att alla inblandade arbetar uthålligt och konsekvent mot målbilden, det vill säga lever varumärket och realiserar visionen.

– Det roliga är att människor är positiva till förändring så länge man inte behöver ändra sig själv. Men för att ändra någon annan är det precis det du måste börja med, säger Johan Graffman med en road blick.

Han studsar upp och hämtar en laptop, visar ett startmöte och förklarar att mycket handlar om att skapa positiv energi. Att sätta en strategi, men också att göra strategi.

– Varje svensk ägnar i snitt 30 procent av sin arbetstid åt möten. Tyvärr är folk vana vid trista möten som aldrig resulterar i beslut, och det bagaget möter vi ofta i dörren. Vi försöker i stället synliggöra och förankra. Skapa stolthet för orten, ett ägandeskap som invånarna tar med sig och berättar om när de går ut, förklarar Johan Graffman.

#### **BILDEN AV UPPSALA I FÖRÄNDRING**

Frågan är vad vi berättar om Uppsala. Ett lärosäte med småstadskänsla och beslutsångest, tryggt slumrande under Stockholms vingar. Med kyrka, universitet och näringsliv som kivas och drar åt olika håll.

Eller?

**”HÄR ÄR DET PROFESSORER SOM BLIR KÄNDA, MEN TA EN SÅDAN SOM BJÖRN KUMLIN SOM BYGGDE UPP ETT FÖRETAG MED 1 200 ANSTÄLLDA FRÅN GRUNDEN. HAN BORDE VÄRA HJÄLTE HÄR I STADEN.”**

**TOMMY LINDGREN, VD ZELLOUT**



- Det är den traditionella bilden men Uppsala har förändrats, just nu händer det massor. Egentligen har vi precis samma saker som Åre förutom berget, säger Tommy Lindgren som är vd och varumärkesstrateg på reklambyrån Zellout.

Han räknar snabbt upp UKK, årummet, nya resecentrum, E4:an och SM-finalerna. Reggaefestivalen, kortfilmsfestivalen och gitarrfestivalen. Idrotten med Sirius, Almtuna och Störvreta.

- Problemet är att man inte kommunicerat det här internt förut. Massor av Uppsalabor känner inte igen sig i den akademiska sfären. Tidigare har man trummat ut slottet, domkyrkan och universiteten men dem går liksom inte att missa. En stad är så mycket vidare och vi måste hitta en identitet där fler känner sig hemma. Här är det professorer som blir kända, men ta en sådan som Björn Kumlin som byggde upp ett företag med 1 200 anställda från grunden. Han borde vara hjälte här i staden, säger Tommy Lindgren.

Benny Johnson, vd och projektledare på reklambyrån WJOS, är inne på samma spår. För man marknadsför inte en plats utan en upplevelse, poängterar han. Och har man väl hittat upplevelsen så gäller det att identifiera och förstärka betydelsen av den för målgruppen.

- Talar vi däremot om en gemensam identitet för Uppsala så är jag tveksam. Det går inte att skapa en identitet som saknar grund. Nyckelordet är att hitta, inte att hitta på. Vi är en universitetsstad. Det gäller att göra den attraktiv i nutid, inte sömnig och historisk.

I korthet handlar det om att förstå målgruppen och vad som triggat den, förklarar Benny Johnson. Att sedan förenkla för att lyckas kommunicera, och få alla att enas kring förenklingen.

#### HITTA PROFILBÄRARE

Eller som Johan Graffman uttrycker det.

- Det finns alltid mängder av olika budskap som folk vill lyfta. Men för att göra bilden tydlig måste man välja och börja kommunicera ett fåtal avgörande "profilbärare". Där ligger den stora utmaningen, att få människor att satsa pengar på att marknadsföra någon annans turistattraktion. Men till syvende och sist är det precis vad det handlar om: att våga välja, börja samarbeta och inse att man spelar i samma lag.

Hur är det med Uppsalas aktörer. Spelar de i samma lag?

Ja, hävdar Magnus Lohe som är mark-

”VI FÖRSÖKER SKAPA STOLT-  
HET FÖR ORTEN, ETT ÄGAN-  
DESKAP SOM INVÅNARNA TAR  
MED SIG OCH BERÄTTAR OM NÄR  
DE GÅR UT.”

JOHAN GRAFFMAN, GRAFFMAN AB

Johan Graffman har satt både Åre och Gotland på kartan.





**”UPPSALA ÄR PÅ GÅNG OCH FÖRSÖKER LYFTA OLIKA EVENEMANG. DET ÄR POSITIVT, FÖR SOM NORDUPPLÄNNING KÄNNER MAN INGEN KOPPLING TILL UNIVERSITETEN.”**

**KJELL TOFTERS, ORDFÖRANDE I ÖSTERVÅLA UTVECKLINGSRÅD**

nadschef på Uppsala kommun. Han menar att det vi nu ser är en snöboll som satts i rullning.

– Tidigare har all marknadsföring varit extern. Man har glömt Uppsalaborna vilket gjort att de dissat kommunikationen, men de senaste fem åren har vi jobbat med att förankra bilden internt. Det är samma sak som med vilket företag som helst, säg Volvo som går ut med ”världens säkraste bil”. Om inte medarbetarna känner igen sig i kommunikationen så håller den inte, förklarar han.

Lohe berättar om Partnerskap Uppsala, en grupp med 100 av Uppsalas största aktörer inom olika områden som samarbetar för att stärka bilden av Uppsala: Sveriges fjärde största stad. En liten och ändå stor stad, som pulserar.

– Kommunikationen innebär att vi både måste tänka, göra och berätta. Skapa en gemensam bild av nuläget och visa det som finns att göra och uppleva. För där det händer mycket, där vill man etablera sig och bo. Och precis så är det i Uppsala nu, du ser det i antalet grävda hål i gatan, säger Magnus Lohe och poängterar att alla måste arbeta

aktivt tillsammans för att tillföra fler besöksanledningar.

#### **STÖRRE SAMORDNING EFTERLYSES I LÄNET**

Runt om i länet är man inte lika övertygad. För där Uppsala stad går framåt och enas, tycks regionen känna sig utanför. Både Sandvik Coromant i Gimo och Tofters i Östervåla tycker att identiteten som universitetsstad är odelat positiv. Däremot efterlyser företagen större samordning med näringslivet. Fler utbildningar riktade mot industrijobb, bättre infrastruktur österut och starkare relationer till universiteten för att utnyttja kunskapen.

Jan-Erik Nordh är platschef på Sandvik och efter 22 år i USA tycker han det mesta är sig likt.

– Kärnan med universiteten och det akademiska är kvar. Däremot har kommunen misslyckats med att rekrytera industriföretag till regionen vilket behövs på sikt. Vi är ändå Sveriges fjärde största stad, och det behövs fler industrier med permanenta arbetstillfällen i regionen.

Dessutom behövs något som kan ena

staden och regionen, evenemang eller idrottsliga framgångar. För att vara landsbygdsbo i Norduppland är något helt annat än att vara stadsbo i city, påpekar Kjell Tofters, ordförande i Östervåla utvecklingsråd.

– Men jag tror Uppsala är på gång och försöker lyfta olika evenemang. Det är positivt, för som nordupplänning känner man ingen koppling till universiteten. Det behövs en bredare gemensam värdegrund som kan ge stolthet. Idrotten skulle kunna vara ett sätt. Se på Umeå damfotboll, eller Modo som enat hela Örnsköldsviksregionen, säger han.

#### **GÖTEBORG EN FÖREBILD**

Men i väntan på Sirius får man gå andra vägar. Ett namn som ständigt återkommer är Göteborg, som framgångsrikt positionerat sig som evenemangsstad.

– De satte upp mål, samlade och enade alla som behövde vara med och skapade infrastruktur plus en organisation som fungerar, säger Benny Johnson. Sedan har de lyckats få bra event, som EM i friidrott, Läkarstämman och Gothia Cup. Dessutom samverkar de så infrastrukturen flyter otroligt bra, med gratis inträde på Liseberg och fria kommunikationer för deltagarna i Gothia cup. Så långt kan man bara komma om man jobbar med helheten.

*Vilka bärare har Uppsala?*

Johan Graffman tystnar ett ögonblick.

– Problemet är att Uppsala är en vacker stad, men det finns lite att göra. I dag söker



## **NU VÄXER VI ÄNNU MER**

Poolia välkomnar två nya medarbetare – Daniel Markstedt och Jennifer Kendrick – till Uppsalakontoret.

Daniel är ny Account Manager och Jennifer är ny konsultchef. Vänd dig till Poolia när du behöver hjälp med att hyra in eller rekrytera kvalificerade tjänstemän – vi är specialiserade inom våra kärnområden ekonomi, it, teknik och administration.

**POOLIA**



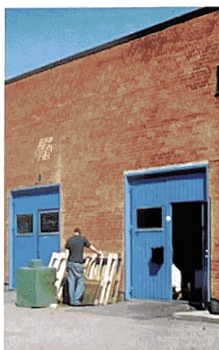
människor allt mer efter aktiviteter och upplevelser där man själv är delaktig, och Uppsala behöver fler reseanledningar. Aktiviteter och upplevelser som får folk att stanna. Hittills har man jobbat mycket med varumärket Uppsala i form av skyltar och broschyrer, men vi menar något annat. Finns naturliga förutsättningar? Svaret är ja, Uppsala har fantastisk potential. Kan du till exempel få folk att komma en dag tidigare och stanna en dag längre i samband med våra evenemang och arbeta medvetet efter en mediestrategi i samband med dessa, eller skapa en arena för interaktiva möten och upplevelser, så är man på rätt väg.

Men kommunen ska ha en stor eloge för vad de åstadkommit de senaste åren, påpekar Graffman, med uppsnyggningen av årummet, parkerna och stora infrastrukturella satsningar.

– Kommunen har verkligen bjudit till. Nu hoppas jag att näringslivet aktivt engagerar sig och utvecklar nya spännande erbjudanden. Det är inte kommunen som ska bygga upp produkterna, det är näringslivets sak. →



## Vi jobbar med lokal business! Titta in i något av våra hus så får du se.



Industrihus är specialiserade på lokaler till yrkesmänniskor. Vi hyr ut kontor, industri- och lagerlokaler i Uppsala. Totalt har vi ca 165 000 kvm lokalyta fördelade på trettiofem fastigheter.

Det spelar ingen roll vilken typ av verksamhet du bedriver. Vi kan hjälpa dig med en lokal som passar, när du växer eller blir mindre.

Därför är det tryggt att ha Industrihus som hyresvärd. Vi är specialister på mångfald.



Specialister på mångfald

**INDUSTRIHUS**  
018-727 45 95 [www.industrihus.nu](http://www.industrihus.nu)



# 5

## FRÅGOR TILL ANNA OLOFSSON, MARKNADSCHEF PÅ UMEÅ KOMMUN SOM FORSKAT OM MENTALA KARTOR.

”DET GÅR INTE ATT  
LUTA SIG TILLBAKA  
OCH TRO ATT SVERIGE  
KOMMER ATT HA EVIG  
TILLVÄXT.”

*På vilket sätt har globaliseringen ökat kraven på platsmarknadsföring?*

– I dag fattas många beslut globalt. Den strategiska makten flyttas från storstäderna, vilket betyder att en hel industri kan läggas ned med ett enda penndrag. I sådana lägen blir det viktigt att kommunicera fördelarna för företaget att behålla tillverkning, forskning eller utveckling på den egna orten.

*Hur får man människor att enas?*

– Man startar med förståelse för vilka krafter som finns. Du kan till exempel inte påstå att stämningen är öppen och tillåtande om den i själva verket är tillknäppt. Sedan är det svårt att ena två kommuner som är vana att konkurrera. Jag har jobbat med Norrköping och Linköping tidigare, och det var jättesvårt initialt att få två så starka men olika orter att arbeta mot samma mål.

*Vad krävs för att bygga ett gemensamt varumärke?*

– Framför allt stor ödmjukhet, tålamod och bra arbetsverktyg. Det är viktigt att kunna lyssna och ha stora öron. Förstå var man står och inte hitta på en klatschig payoff. Och så måste deltagarna förstå att det är ett långsiktigt arbete där alla aktörer är med och betalar. De bästa har hållit på i 20-30 år minst. Atlanta, som varit duktiga på detta i ett drygt sekel, har lockat till sig flera huvudkontor, världsutställningar och OS.

*Vad tror du om Uppsalas möjligheter?*

– En universitetsstad som Uppsala med kompetens, ett framgångsrikt näringsliv och närheten till Arlanda och Stockholm har mycket goda förutsättningar att lyckas. Dessutom har infrastrukturen förbättrats avsevärt samtidigt som det står klart att Östhammar får slutförvaret av kärnbränsle. Det kommer att leda till att det sker mycket stora investeringar i regionen.

*Vad händer med länder och regioner som halkar efter?*

– Bara i Europa har vi 150 000 kommuner som söker arbetskraft. Det går inte att luta sig tillbaka och tro att Sverige kommer att ha evig tillväxt. Konkurrensen från de nya tillväxtländerna är stenhård, eftersom människor där har helt andra drivkrafter. Där jobbar många för att ta sig ur fattigdom och för att kunna bygga upp en materiell standard som blivit självklar för våra ungdomar. ☺

