

Platsintraprenörer och platsvarumärke

Fallstudie: Östersund

Annika Jonsson
Gustaf Nordlöf

Kandidatuppsats

Huvudområde: Kulturgeografi

Högskolepoäng: 15 hp

Termin/år: VT19

Handledare: Robert Pettersson

Examinator: Dimitri Ioannides

Kurskod: KG042G

Utbildningsprogram: Turism och destinationsutveckling

Förord

Vi har flera personer att tacka för att denna uppsats har blivit till. Först vill vi tacka vår handledare Robert Pettersson som varit inspirerande och uppmuntrande i arbetet med vår kandidatuppsats. Han har varit ett stöd och bidragit med tankar och funderingar som hjälpt oss navigera framåt genom processen.

Vi vill även tacka våra tidigare praktikplatser Diös Fastigheter och Åre Kommun samt Helena Nordström, vilka ligger till grund för valt ämnesområde. Vi tackar även de platsintraprenörer som ställt upp på intervjuer, vars medverkan har varit otroligt viktiga för arbetet, men också inspirerande oss på ett privat plan. Tack även till Sylvia Nord och Karin Henriksson på Östersunds kommun som ställt upp på intervju om Östersundspulsen.

Östersund 4 juni 2019

Annika Jonsson & Gustaf Nordlöf

Sammanfattning

Traditionellt sett har marknadsföring av en plats; kvarter, städer, kommuner och regioner etc. utgjorts av offentliga aktörer såsom en kommun. I takt med den digitala utvecklingen, och framför allt de sociala medierna, har den interna publiken i allmänhet fått en större scen att uttrycka och förmedla information och bilder av bland annat den plats de lever på. Detta gäller inte minst entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar som kan förmedla sin drivkraft och den plats de verkar på.

Denna uppsats syftar till att belysa de entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar som har en direkt påverkan på hur en plats uppfattas i ett marknadsföringsperspektiv. Detta har resulterat i en fallstudie som undersöker hur sk. *platsintraprenörer* i Östersund på ett direkt och indirekt sätt påverkar bilden och uppfattningen om staden. Studien syftar också till att undersöka vilka skillnader som finns mellan eldsjäl driven platsmarknadsföring och platsmarknadsföring som drivs av en kommun, där Östersunds nya marknadsföringsstrategi och varumärkesprofilering *Östersundspulsen* utgör en av studiens byggstenar.

Genom ett strategiskt urval har intervjuer med platsintraprenörer och representanter från Östersunds kommun genomförts för att belysa två sidor av platsmarknadsföringen av Östersund. Resultatet tyder på att platsintraprenörer spelar en viktig roll i utvecklingen och marknadsföringen av en plats och kan antas få en allt mer växande roll i framtiden. Detta medför att det kommer att bli allt viktigare för exempelvis en kommun att på ett strategiskt sätt koordinera och ta till vara på dessa initiativ som ett sätt att särskilja sin plats från en annan.

Nyckelord: *platsintraprenör, plats, platsvarumärke, platsmarknadsföring, entreprenörskap, samhällsentreprenörskap, eldsjälar*

Abstract

Traditionally place marketing and place branding of neighborhoods, cities, municipalities and regions etc. has been led by public actors such as a municipality. Along with the digital development like social media the private citizen of a place has been empowered to express and convey information and pictures of the place they live in, among other things. This empowerment applies not least to entrepreneurs, social entrepreneurs and enthusiasts who are now able to convey their passion, incentive and the place where they operate.

This paper aims to shed light on the entrepreneurs, social entrepreneurs and enthusiasts that have a direct impact on how a place is perceived in a marketing perspective. This has resulted in a case study that examines how so called *place intrapreneurs* in the city of Östersund, Sweden, in a direct and indirect way affect the image and perception of the city image. The study also aims to examine the differences between the place marketing driven by the place intrapreneurs and the municipality of Östersund. In recent time the municipality of Östersund has developed *Östersundspulsen*, a new place marketing strategy and place brand that constitutes as one block of this study.

In this study interviews have been made with place intrapreneurs and delegates from the municipality of Östersund to highlight two sides of the place marketing of Östersund. The result suggest that place intrapreneurs form an important segment of the development and marketing of a place, an importance that most likely will increase in the future. This means that it will become more important for e.g. a municipality to coordinate and in a strategic way utilize place intrapreneurial initiatives as a way to distinguish their place from another.

Keywords: *place intrapreneur, place, place brand, place branding, place marketing, entrepreneurs, social entrepreneurs, enthusiasts*

Innehåll

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemställning.....	5
1.3	Syfte och frågeformulering	6
1.4	Centrala termer	6
1.5	Avgränsningar	7
2	Teoretisk referensram.....	8
2.1	Plats	8
2.2	Platsmarknadsföring och platsvarumärke.....	8
2.3	Intressenter i platsmarknadsföringen	9
2.4	Utvecklingen av de digitala nätverken	12
3	Fallstudie: Östersund	14
3.1	Platsen Östersund	14
3.2	Platsintraprenörer i Östersund	16
3.3	Från Vinterstaden till Östersundspulsen.....	17
4	Metod.....	20
4.1	Intervju.....	21
4.2	Bearbetning av det empiriska materialet.....	23
4.3	Källkritik.....	23
4.4	Etiska aspekter.....	24
5	Resultat.....	25
5.1	Silvia Nord och Karin Henriksson, Östersunds kommun	25
5.2	Simon Jaktlund, Surfbukten	30
5.3	Maria Svensson Wiklander och Johan Ranbrandt, Gomorron Östersund.....	34
5.4	Calle Hedman, Destination Östersund	38
6	Analys	41
6.1	Platsmarknadsföring.....	41
6.2	Intressenter i platsmarknadsföring	43
6.3	Relationen mellan eldsjälarna och Östersunds kommun.....	45
6.4	Digitalisering - lättare att synas.	45
7	Sammanfattande diskussion.....	47
7.1	Uppfattningen av en plats.....	47
7.2	Kommunal och eldsjäl driven platsmarknadsföring.....	48

7.3 Avslutning	50
8 Referenslista	52

Figurförteckning

Figur 1. Principskiss över platsintraprenören (Egen modell).....	5
Figur 2. Karta: Östersunds placering i Jämtland och Sverige.....	14

1 Introduktion

I uppsatsens inledande avsnitt presenteras bakgrund, problemställning, syfte och frågeställningar. I detta avsnitt beskrivs även centrala termer och studiens avgränsningar.

Placebrander of the Year är ett pris som sedan 2013 premierar insatser inom platsmarknadsföring. Vinnare av priset brukar vanligen vara stora och offentliga aktörer, men 2016 blev Surfbukten i Östersund den första privata och eldsjäl drivna platsmarknadsföraren som vunnit priset som Placebrander of the Year. Surfbukten är ett gräsrotsinitiativ som sedan 2010 skapat engagemang och mening bland Östersunds invånare och organisationer. Både Surfbukten och dess grundare har kommit att bli en av stadens starkaste platsmarknadsförare (Nordström 2016).

“– Det är ett kvitto på att det vi gör är bra. Det sänder en signal om att gräsrotsinitiativ kan ta sig hela vägen. Att man utan förstudie och stor budget kan påverka en plats. Det är viktigt, både för de som sitter på goda idéer men kanske inte törs satsa och för de som beslutar. Det visar att det finns en oerhört stor kraft och kreativitet hos många och att politiker och beslutsfattare aktivt borde söka upp dessa mer, säger Simon Jaktlund som driver Surfbukten.” (Svenskt Näringsliv 2016).

Detta är ett exempel som påvisar en utveckling inom platsmarknadsföring där privata initiativ är en del av attraktionskraften till en plats. En övergripande fråga i denna uppsats är därför huruvida ansvaret och förväntningarna på den lokala attraktionskraften håller på att omdefinieras och förskjutas från det offentliga till enskilda personer. Detta är en fråga kommer vi att återkomma till i uppsatsens diskussionsdel.

1.1 Bakgrund

I och med ökad mobilitet i en allt mer globaliserad värld, samt ett ökat informations- och kunskapsflöde som speglar de senaste decenniernas utveckling, har konkurrensen om nya företagsetableringar och invånare, kapital och turister ökat (Eshuis, Braun & Klijn 2013; Pino, Guido & Peluso 2015). Idag konkurrerar platser; kvarter, städer, kommuner och regioner etc., inte längre enbart med närområdets aktörer utan även med hela landet och världen om nya invånare, besökare och företagsetableringar. För att lyckas förmedla platsens potential har marknadsföringsstrategier blivit allt viktigare områden och någonting som mer eller mindre alla kommuner idag arbetar aktivt med

(Lundmark, Marjavaara & Müller 2011; Pino, Guido & Peluso 2015; Syssner 2012). I många fall misslyckas dock dessa strategier med att nå sina mål. Detta beror dels på grund av att strategierna allt för ofta stannar vid ett skrivbord och inte går till handling (Cleave, Arku, Sadler & Gilliland 2016; Dahlqvist & Melin 2010), men också för att de vanligtvis handlar om att marknadsföra platsens "hårda" tillgångar som till exempel natur och kulturarv (Pino, Guido & Peluso 2015; Stephenson 2010). Dessa attribut särskiljer oftast inte en plats tillräckligt mycket från en annan för att på egen hand locka till sig intressenter som invånare, besökare och företagsetableringar (Pino, Guido & Peluso 2015; Stephenson 2010). Det har därför blivit allt viktigare för platser att utveckla sina "mjuka" tillgångar och värden, till exempel kultur, identitet och stolthet, som ett sätt att särskilja sin plats och sitt platsvarumärke från andra (Cassel 2008).

Detta har bidragit till att det investeras allt mer kraft och resurser bland kommuner för att stärka sina varumärken. Genom att lyfta fram lokalt förknippade värden och symboler skapas en unik varumärkesprofil för exempelvis en kommun (Cassel 2008; Syssner 2012). För att den lokala kulturen och de symboler som lyfts fram ska uppfattas som attraktiva krävs det att de förmedlar positiva associationer till platsen. Vid en framgångsrik profilering av en plats krävs det att marknadsföringsarbetet belyser ett fåtal delar av platsens identitet för att skapa en så stark och entydig bild av platsen som möjligt. I processen att välja ut vilka delar av platsen som ska belysas undviks mindre attraktiva aspekter i förmån för de egenskaper som platsen vill förknippas med vilket skapar en mer unik och slagkraftig plats att marknadsföra (Cassel 2008).

1.1.1 Intern publik för att nå extern publik

Marknadsföringen riktas vanligen mot nya invånare, besökare och företag, så kallad extern publik (Mukhtar-Landgren 2009). Mukhtar-Landgren (2009) påvisar dock vikten av att marknadsföra sig mot den interna publiken; lokalinvånare och de som redan är verksamma på platsen. Syftet med marknadsföring mot den interna publiken är att skapa en stolthet och framtidstro för platsen genom att inkludera den egna befolkningen i utvecklingsarbetet av platsen och dess varumärke. Den interna publiken är platsens stora ambassadörer ut mot den externa publiken och bör därför ses som medskapare (Kavaratzis & Ashworth 2008).

Köpenhamn är ett exempel på hur den interna publiken kan utgöra en viktig del i arbetet för att nå den externa publiken. I stadens nya marknadsföringsstrategi belyser de vikten av att få med sig lokalinvånarna för att ta ett nytt grepp om

besöksnäringen, där lokalbefolkningen och besökarna inte bara co-existerar utan även interagerar. Strategin går ut på att skapa förutsättningar för den tidigare traditionella besökaren att idag istället bli som en del av Köpenhamn, som en tillfällig lokalinvånare med visionen ”Localhood for everyone” (Wonderful Copenhagen 2017). I Östersund har kommunen tillsammans med Destination Östersund tagit fram *Östersundspulsen*, en ny marknadsföringsstrategi som ersätter den tidigare omdiskuterade profileringen som *Vinterstaden* (Lindbäck 2017: Östersunds Kommun 2019:a). I publicerat material framgår det att Östersundspulsen ska sammanfatta varumärket Östersund genom att spegla det som gör Östersundsborna stolta och varför Östersund är värt att välja framför andra platser (Östersundspulsen 2019).

I och med att marknadsföringsstrategier blivit allt mer viktiga för kommuner att arbeta med för att stärka sin position på marknaden är det nödvändigt att kommunerna ser till fler värden och resurser än enbart traditionella tillgångar som natur och kulturarv (Lundmark, Marjavaara & Müller 2011; Pino, Guido & Peluso 2015; Stephenson 2010; Syssner 2012). Invånare och verksamma utgör viktiga ambassadörer för en plats, och är därför viktiga att ta med i utvecklingen av nya strategier. Människorna (som individer och verksamma aktörer) på en plats ger denna mening som också kan bidra till en ökad stolthet och identitet för platsen (Savić 2017).

Den digitala utveckling och ett ökat informationsflöde har gjort att privatpersoner fått större möjligheter att förmedla både positiv och negativ information på exempelvis sociala medier (Chu & Kim 2011). Privatpersoner utgör idag en indirekt marknadsföringskanal för en plats som kan ha en direkt påverkan på den allmänna bilden av densamma (Nordström 2018; Placebrand u.å.). Trots att privatpersoner idag har allt större möjlighet att påverka bilden av en plats, tas detta inte i beaktning i strategierna där de istället vanligtvis ses som konsumenter med behov, snarare än medskapare (Eshuis, Klijn & Braun 2014). Marknadsföringsstrategier och processer som inkluderar och använder sig av ”mjuka” värden och resurser, som människor och kultur på platsen, tillsammans med traditionella tillgångar tenderar att lyckas bättre med marknadsföringen av sina platser (Cassel 2008; Pino, Guido & Peluso 2015; Syssner 2008).

1.1.2 Kritik av marknadsföringsstrategier

Offentlig sektor och styrande politik på såväl lokal som statlig nivå kritiserar ofta för att använda resurser på ineffektiva sätt. Inom platsmarknadsföring kritiserar ofta bruket av resurserna för att utveckla logotyper, slogans och visuell

identitet av en plats som ett sätt att mörklägga mindre attraktiva attribut på platsen. Kritiker menar också på att de styrande organen ofta sätter allt för stor tilltro till platsmarknadsföring som den stora lösningen på problem som platsen tampas med. Trots att platsmarknadsföring fått en sådan betydande roll för platser att stärka sin position på marknaden finns det inga tydliga bevis på hur effektiv platsmarknadsföringen är för att stärka platsens position. Med detta menas att en väl utarbetad marknadsföringsstrategi inte är en garanti för att platsen ska lyckas i konkurrensen med andra platser om invånare, besökare och företagsetableringar (Cleave et al. 2016).

1.1.3 Entreprenörerna, samhällsentreprenörerna och eldsjälarna

Vid sidan av att stora marknadsföringsstrategier utvecklas pågår ständigt en utveckling av platser där den interna publiken agerar, interagerar och ger platserna mening. Eldsjälar, entreprenörer och samhällsentreprenörer är alla engagerade invånare med ett personligt intresse och driv som sträcker sig över individens privatliv och arbetsliv och blir på så vis en slags livsstil som skapar mening (Elmes, Jiusto, Whiteman, Hersh & Guthey 2012; Nählinder 2011; Philips 1988). Trots att dessa fenomen (entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar) funnits genom alla tider är det bara under senare delen av 1900-talet som begreppen uppkommit och på senare tid som dessa typer av aktörer kommit att bli allt mer synliga i utveckling av platser (Bjerke 2013).

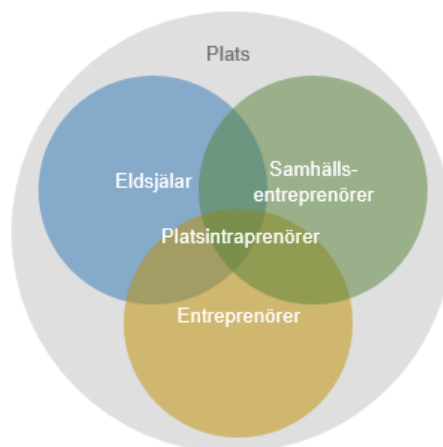
Forskning av entreprenörskap har framförallt haft en ekonomisk utgångspunkt och enbart berört närliggande samhällsvetenskapliga aspekter (Bjerke 2013), vilket gör att forskning på hur entreprenörskapen påverkar den sociala aspekten och uppfattningen av en plats, det vill säga *sense of place* är begränsad (Bjerke 2013; Lindstedt 2011). *Sense of place* är ett begrepp som fått allt större strålkastarljus på sig inom organisationsforskning som utforskar människors och kulturens påverkan på en plats (Elmes et al. 2012). Eftersom att entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar alla är begrepp utan tydliga definitioner (Augustinsson 2008; Berglund 2007; Philips 1988) kan detta vara en faktor som gjort det varit svårt att studera hur deras aktiviteter påverkar en plats som ett "mjukt" värde det vill säga inte ur en ekonomisk aspekt. Detta kan ses som en del i förklaringen till varför offentliga marknadsföringsstrategier ofta har kretsat kring hårda värden, där effekterna kan tänkas vara mer greppbar, medan effekterna av "mjuka" värden är svåra att påvisa, trots att de enligt forskning är viktiga aspekter för att särskilja en plats från en annan (Cassel 2008; Pino, Guido & Peluso 2015; Stephenson 2010).

I och med den digitala utvecklingen och framför allt de sociala medierna har den interna publiken i allmänhet fått en större scen att uttrycka och förmedla information och bilder av bland annat den plats de lever på. Detta gäller inte minst entreprenörer, samhälls-entreprenörer och eldsjälarna som kan förmedla sin drivkraft och den plats de verkar på (Chu & Kim 2011; Nordström 2018; Placebrander u.å.).

1.2 Problemställning

Som tidigare forskning (Augustinsson 2008; Bjerke 2013; Lumpkin, Bacq & Pidduck 2018) visar på finns det ett behov av att belysa entreprenörer, samhälls-entreprenörer och eldsjälarnas påverkan på en plats och bilden av densamma. Behovet av detta finns i och med att forskning inom platsmarknadsföring och platsvarumärke tyder på att det är viktigt att de mjuka värdena får ta större plats i dessa utvecklingsprocesser (Cassel 2008; Lundmark, Marjavaara & Müller 2011; Pino, Guido & Peluso 2015; Stephenson 2010; Syssner 2012).

För att kunna studera hur entreprenörer, samhälls-entreprenörer och eldsjälarna som har en direkt påverkan på hur en plats uppfattas finns det ett behov av att belysa just dessa genom en gemensam definition som idag saknas utifrån ett platsmarknadsföringsperspektiv. Vi introducerar därför begreppet, *platsintraprenör*, en aktör som påverkar den allmänna bilden av en plats genom att skapa någonting unikt på och för den plats den själv bor på (se figur 1). Det kan till exempel vara en kulturinsats, ett spännande företag, en kreativ hubb eller någon som skapar spektakulära foton och filmer från platsen.



Figur 1. Principskiss som visar platsintraprenörens hemvist i mötet mellan eldsjälarna, samhälls-entreprenörer och entreprenörer (Egen modell).

Genom att adressera de entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar som genom sin aktivitet ger mening till och på så vis direkt och indirekt marknadsför en plats, som platsintraprenörer, blir det möjligt att urskilja dessa utifrån specifika karaktärsdrag:

- Person/aktör med mod att starta upp någonting nytt.
- Person/aktör vars verksamhet är i ständig utveckling.
- Person/aktör som är tydligt kopplad till en verksamhet.
- Person/aktör som genom sin verksamhet fått stor tillit och skapat stolthet hos såväl invånare, privat och offentlig sektor.
- Person/aktör som skapar mervärden som bidrar till en plats identitet.

1.3 Syfte och frågeformulering

Syftet med denna studie är att skapa en ökad förståelse för hur bilden av en plats påverkas av den interna publiken i relation till offentliga marknadsföringsstrategier.

För att studera detta har vi avgränsat studien till platsen Östersund då det för oss är ett närliggande exempel på en typisk större svensk stad (SKL 2016), som likt många andra städer konkurrerar med ett liknande utbud och brottas med likartade utmaningar (Östersunds kommun 2018; Östersunds kommun 2019:b).

Östersund som plats och varumärke studeras utifrån två perspektiv:

- Den interna publiken, vilket innefattar stadens invånare och verksamma aktörer, där aktörer i denna studie avgränsas till platsintraprenörer.
- Östersunds kommun och den offentliga marknadsföringsstrategin Östersundspulsen.

Utifrån detta utgår studien från två huvudsakliga frågeställningar:

- *Hur påverkar platsintraprenörer uppfattningen av en plats?*
- *Hur skiljer sig eldsjäl driven platsmarknadsföring från platsmarknadsföring som drivs av en kommun?*

1.4 Centrala termer

För att studera den interna publikens verksamma aktörer som kan vara allt ifrån eldsjälar och småföretagare till globala aktörer, har som tidigare nämnts begreppet *platsintraprenör* uppstått för att kunna avgränsa målgruppen utefter

specifika karaktärsdrag. För att definiera vad en platsintraprenör är använder vi oss av tre huvudsakliga begrepp och dess kvaliteter:

- *Intraprenörskap* innebär en person som tar ett entreprenöriellt ansvar för att på innovativa sätt skapa och realisera nya affärsidéer på ett redan etablerat företag, för företagets vinning (Bjerke 2013). Forskare (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro & Sousa-Ginel 2011) hävdar att innovativa företag är starkt beroende av intraprenörer för att nå framgång.
- *Samhällsentreprenörskap* innebär all entreprenöriell verksamhet som huvudsakligen drivs av ett samhällstillfredsställande syfte framför ekonomisk vinst. Denna typ av entreprenörskap sträcker sig allt från affärssektorns olika branscher till medborgarsektorn med dess privata och publika platser (Bjerke 2013).
- *Plats* utgör en central del i begreppet platsintraprenör. Plats är ett begrepp som genom fysiska och icke fysiska kvaliteter avgränsar och särskiljer en plats från en annan (Stephenson 2010). I detta sammanhang utgör plats dels den fysiska platsen där platsintraprenörens aktivitet äger rum, men även den ogripbara platsen som innefattar den uppfattning och identitet som en person tillskriver en plats.

En platsintraprenör påverkar den allmänna bilden av en plats genom att skapa någonting unikt på och för den plats den själv bor på, som andra människor får möjlighet att knyta band till.

1.5 Avgränsningar

Denna studie har avgränsats till platsen Östersund, där kommunen tillsammans med stadens destinationsbolag, Destination Östersund, i februari 2019 lanserade ett nytt platsvarumärke, Östersundspulsen. Avgränsningar av studien har även gjorts till entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar som har en direkt påverkan på bilden av platsen Östersund, vidare benämns dessa som platsintraprenörer.

2 Teoretisk referensram

*I detta avsnitt följer en redogörelse för centrala begrepp inom denna studie. Fokusområden i detta avsnitt är som tidigare nämnt; **plats**, **platsmarknadsföring** och **platsvarumärke** samt **intressenter i platsmarknadsföringen**. I den senare delen av detta avsnitt diskuteras **den digitala utvecklingen** och dess påverkan på bilden av en plats.*

2.1 Plats

Plats är ett begrepp som genom fysiska och icke fysiska kvaliteter avgränsar och särskiljer en plats från en annan (Stephenson 2010). Begreppet kan kopplas till huvudsakligen tre aspekter. Dels platsens *lokalisering* som positionerar var platsen är belägen i förhållande till andra platser. Plats kan också kopplas till dess *fysiska attribut* som exempelvis natur och byggnader (Cresswell 2015). Den tredje aspekten, vilket denna studie fokuserar på är, *sense of place*, som innefattar den betydelse som människor tillskriver platsen, såväl positiva som negativa (Cresswell 2015; Tuan 1975). *Sense of place* kan beskrivas som ett sätt för personer att identifiera sig själv kopplat till en plats eller socialt sammanhang (Lindstedt 2011), och Cresswell (2015) menar att *sense of place* är ett subjektivt begrepp och upp till varje individ att tolka. Forskare (Gren & Hallin 2003; Holloway & Hubbard 2001) menar på att *sense of place* förutsätter att en individ eller grupp har ett känslomässigt band till en plats som utvecklats under lång tid och därigenom blivit en förlängning av individen eller gruppen.

2.2 Platsmarknadsföring och platsvarumärke

Platsmarknadsföring används i syfte att marknadsföra städer och destinationer för att attrahera nya etableringar och investeringar, turister och invånare (Hudson, Cárdenas, Meng & Thal 2017). Enligt kritiker är det vanligt att platsmarknadsföring används som ett verktyg för att påverka bilden av en plats genom att förhindra att mindre fördelaktiga bilder av platsen sprids (Eshuis, Klijn & Braun 2014). Platsmarknadsföring är dock inte enbart en marknadsföringsstrategi med fokus på att förmedla fördelaktiga bilder av en plats, utan är också en del av platsutvecklingen i stort (Hudson et al. 2017). I den ökade konkurrensen på den globala marknaden är det viktigt för platser att identifiera och förmedla sina särdrag och unika identitet. Många platser marknadsför spektakulär natur, ett gott liv, trevliga människor och god infrastruktur, vilket enligt Hudson et al. (2017) inte längre utgör tillräckligt

starka pull-faktorer, dvs. attraktionsvärden, för att differentiera en plats från en annan. Platsens varumärke kräver starkare identitet för att sticka ut ur mängden.

Ett varumärke är en symbol som är upp till varje enskild individ och aktör att tolka och ge mening, vilket gör att dessa inte kan kontrolleras. Detta gör att det finns möjlighet för flera olika intressenter och aktörer att påverka betydelsen av ett platsvarumärke och det är därför viktigt att dessa intressenter involveras i marknadsföringsstrategierna av en plats (Eshuis, Klijn & Braun 2014). Platsmarknadsföring bör ses som ett verktyg med ett behovsorienterat tankesätt som inkluderar såväl extern publik (exempelvis turister och investerare) som intern publik (lokalsamhälle; invånare och företag) för att vara effektivt (Eshuis, Klijn & Braun 2014; Kavaratzis & Ashworth 2008; Mukhtar-Landgren 2009). Olika intressenter i marknadsföringen av en plats kan dock ha olika uppfattning om vilka mål och strategier som är lämpligast för att marknadsföra en plats. Det är därför svårt att utveckla marknadsföringsstrategier som möter alla intressenters behov (Eshuis, Braun & Klijn 2013).

Platsmarknadsföring handlar inte enbart om att marknadsföra en fysisk plats, utan även om att förmedla och presentera en bild av platsen. Utveckling av platsvarumärken har därför kommit att bli en viktig strategi inom platsmarknadsföringen för att representera platsen. Platsvarumärken är symboliska konstruktioner som avser att öka värdet på en plats. Utvecklingen av dessa är därför nu mer en central roll i en plats marknadsföringmix (Eshuis, Braun & Klijn 2013).

2.3 Intressenter i platsmarknadsföringen

Den ökade konkurrensen för att locka besökare, investeringar, etableringar och nya invånare har gjort att platsmarknadsförare allt oftare börjar använda sig av metoder som ursprungligen varit anpassade för andra typer av produktmarknadsföring för att identifiera relevanta intressenter (Konecnik Ruzzier & de Chernatony 2013; Kulibanova & Teor 2017). Platsmarknadsföring är dock, till skillnad från klassisk produktmarknadsföring, oftare mer komplex och svår att greppa vilket dels beror på att en plats, till skillnad från en produkt, oftare har ett bredare spektrum av påverkande intressenter (Konecnik Ruzzier & de Chernatony 2013).

Intressenter är individer eller grupper som påverkar eller påverkas av platsen, platsmarknadsföringen eller platsvarumärket, exempelvis turister, invånare,

privat och offentlig sektor, media, konkurrenter etc. (Kulibanova & Teor 2017). Vidare följer en beskrivning av intressenter relevanta för denna studie.

2.3.1 Kommunens roll i marknadsföringsarbetet

Kommunen utgör en aktiv aktör i marknadsföringsarbetet för att göra sig så attraktiva som möjligt för nya besökare, invånare och företagsetableringar (Syssner 2012). Många kommuner utvecklar egna marknadsföringsaktiviteter, men de kan också samordna och underlätta för annan typ av marknadsföring såsom festivaler, museum, hotell eller turistkontor. Vissa kommuner driver sin marknadsföring genom existerande avdelningar medan andra kommuner har separata aktörer som bedriver denna, exempelvis destinationsbolag eller turistinformationer (Eshuis, Klijn & Braun 2014). I och med att den internationella och nationella konkurrensen ökat samt att det skett en förändring i det svenska näringslivet har det blivit desto viktigare för kommuner att arbeta med frågor kopplade till marknadsföring och profileringsarbete av platsen (Cassel 2008; Lundmark, Marjavaara & Müller 2011). Dels för att locka till sig extern publik, men framförallt för att behålla företag och invånare, som idag utgör viktiga frågor för många av landets kommuner (Friberg 2008). Platsmarknadsföring har kommit att bli ett sätt för offentliga aktörer såsom kommuner att förbättra bilden av en plats och för att uppnå politiska mål kopplade till ekonomi och platsutveckling (Eshuis, Klijn & Braun 2014).

Många städer arbetar för att stärka platsens visuella bild genom att involvera mjuka värden som kultur, sociala aspekter och aktiviteter i den strategiska utvecklingen. Utveckling av platsens varumärke är en sådan strategi som har kommit att vara viktigt för den hållbara utvecklingen av platsen i stort (Rehan 2014).

2.3.2 Invånare som medskapare och platsmarknadsförare

Det ökade behovet av att marknadsföra en plats har även lyft frågor kring medborgarnas delaktighet i denna platsmarknadsföring. Kritiker menar på att svårigheterna med platsmarknadsföring är att de ofta sker på en politisk nivå som genom ett top-down perspektiv begränsar och exkluderar medborgarnas involvering (Eshuis, Klijn & Braun 2014; Hudson et al. 2017). I en studie av Eshuis, Klijn och Braun (2014) framgår det att medborgarna på en politisk nivå vanligen tas i beaktning som konsumenter, där deras behov behöver tillfredsställas, istället för att se dem som just medborgare och som demokratiska medskapare. Medborgarna på en plats är ofta åsidosatta i varumärkesprocessen, vilket kan leda till att varumärket får en ytlig innebörd som platsens invånare

inte känner igen sig i (Campelo, Aitken, Thyne & Gnoth 2014). Detta kan göra att varumärkesstrategier inte når dess fulla potential och genom misslyckad implementering blir dessa endast kortsiktiga top-downlösningar som inte accepteras av den stora massan (Hudson et al. 2017). Till skillnad från platsmarknadsföring kräver platsens varumärke hög involvering genom alla nivåer, från kommunala beslutsrum ner till kommuninvånarna. Medborgarna på en plats utgör en avgörande roll i processen av att skapa ett starkt varumärke, där medborgarna behöver ställa sig bakom varumärket för att kunna utgöra goda ambassadörer för platsen (Hudson et al. 2017; Mukhtar-Landgren 2009; Zenker, Braun & Petersen 2017).

2.3.3 Entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar

Entreprenörskap är traditionellt relaterat till det ekonomiska forskningsfältet där tillväxt och utveckling står i fokus, men på senare tid har allt mer forskning lagts på entreprenörskap som en social process där plats och människor är av intresse. Mycket av tidigare forskning har studerat entreprenörskapet som ett envägsförhållande till en plats, där kontexten är given, och det är först på senare tid som forskning börjat uppmärksamma dynamiken mellan entreprenörer och den plats där de verkar på (McKeever, Jack & Anderson 2015). I en studie av McKeever, Jack och Anderson (2015) beskrivs relationen mellan entreprenörskapet och en plats som förankring, där de menar på att entreprenörskapets förankringsgrad på platsen avgör huruvida entreprenörskap växer eller begränsas.

Entreprenörskapets påverkan på en plats och dess omgivning är ett komplext område vilket gör det svårt att definiera eller till fullo förstå. Tidigare forskning har försökt fånga entreprenören som fenomen genom att studera en individs interaktion med möjligheter och den kontext individen verkar i. Denna forskning visar på att *förhållandet* mellan en entreprenör och en plats och dess miljö ligger till stor vikt för att kunna förstå entreprenörskapet som fenomen (Lyons, Alter, Audretsch & Augustine 2012).

Samhällsentreprenören är en banbrytande individ som kombinerar vision med den verkliga världen för kreativ problemlösning. Genom nya idéer och en stark etisk drivkraft skapar samhällsentreprenören en förändring som avser att generera sociala värden och adressera sociala problem (Elmes et al. 2012). Lumpkin, Bacq och Pidduck (2018) menar på att samhällsentreprenörernas drivkraft att förbättra det lokala samhället genom idéer och aktion fyller en viktig funktion i det gap som finns mellan det som den offentliga sektorn

tillhandahåller och det som privata företag erbjuder (Lumpkin, Bacq & Pidduck 2018).

Det finns lite forskning kring samhällsentreprenörskapets påverkan på det lokala samhället (Lumpkin, Bacq & Pidduck 2018). Detta beror dels på att forskning om samhällsentreprenörskap oftast grundar sig i ett ekonomiskt fält där fenomenet utforskas utifrån individ, grupp eller organisation och inte på samhällsentreprenörskapets sociala samhällspåverkan. En annan orsak till att samhällsentreprenörskap är ett relativt outforskat område inom samhällsvetenskapen är att de effekter och den påverkan samhällsentreprenörskap har på ett lokalsamhälle varit svåra att mäta (Lumpkin, Bacq & Pidduck 2018).

Eldsjälen är en individ som med brinnande entusiasm engagerar sig starkt i en verksamhet eller aktivitet. Eldsjälen kan utgöra en starkt bidragande faktor till att en verksamhet eller aktivitet utvecklas och inte sällan en utveckling genom innovativa lösningar (Philips 1988). Nordström (2018) menar på att det blir allt viktigare för platser som vill utvecklas att ta vara på kraften från eldsjälarna genom att stötta och skapa förutsättningar för dessa att växa.

Konecnik Ruzzier och de Chernatony (2013) menar på att för att ett platsvarumärke ska kunna växa är det nödvändigt att den strategiska utvecklingen behöver fokusera på platsens identitet och värden. Trots att forskning tyder på att den interna publiken, som lever och andas varumärket har en stor påverkan på den externa publikens efterfrågan, är det förvånansvärt att först under de senaste åren fått ökat strålkastarljus på sig (Konecnik Ruzzier & de Chernatony 2013).

2.4 Utvecklingen av de digitala nätverken

Digitaliseringen av vår värld har pågått sedan en lång tid tillbaka, där informationsteknik (IT) har funnits så länge människan levt i civiliserade samhällen. I början av 1990-talet blev internet tillgängligt för privatpersoner som idag rör sig i en värld och omgivning där nästan allt är digitaliserat och uppkopplat (Cöster & Westelius 2016), vilket har medfört att information kan spridas snabbt och globalt (Knox & Marston 2016). Med utvecklingen av den digitala tekniken har även vårt sätt att kommunicera, underhållas och umgås förändrats genom digitala tjänster (Cöster & Westelius 2016).

2.4.1 Sociala medier och "word of mouth"

Sociala medier kan definieras som en internetbaserad teknologi som stödjer skapandet, redigering och delning av innehåll och ger möjligheter för användare att ta del av och värdera andras innehåll på exempelvis bloggar, internetplattformar och sidor för sociala nätverk (Ljungberg 2018; Xiang & Gretzel 2010). Det innehåll som sociala medier genererar skapar en ny och framväxande typ av onlineinformation och kan ses som en mediaimitation som utmanar de traditionella informationskanalerna. Sociala medier existerar i flera former och tillfredsställer flera ändamål, det vill säga att det är en blandning av fakta och åsikter, intryck och känsla, erfarenheter och rykten (Xiang & Gretzel 2010).

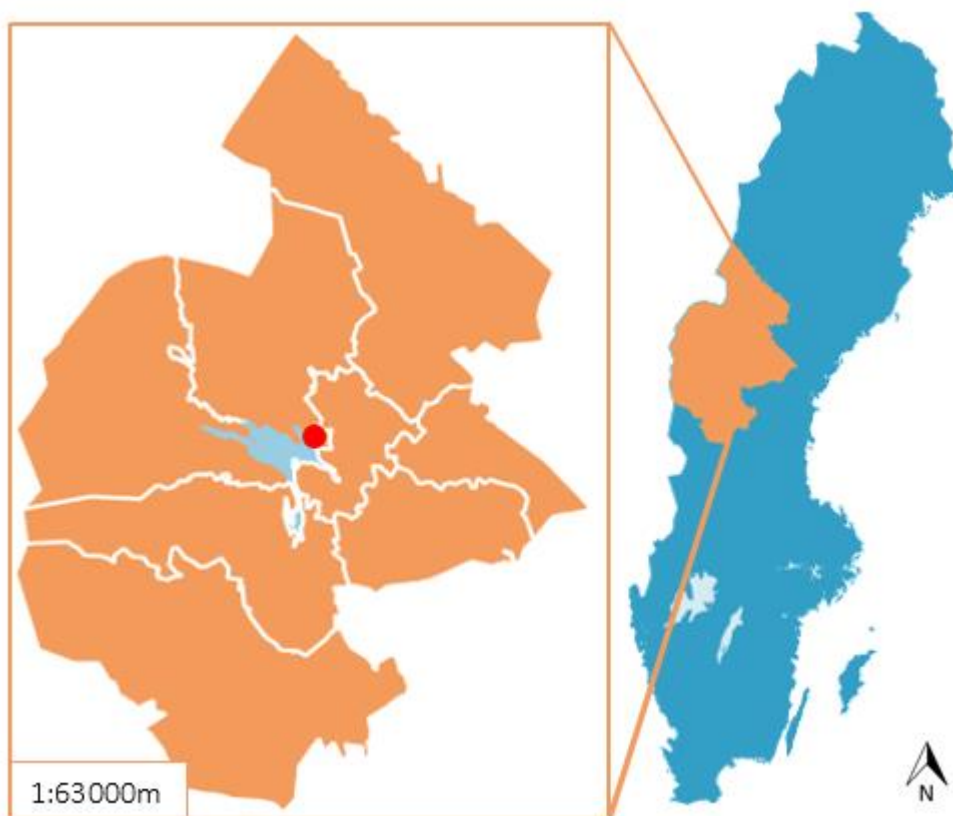
Utvecklingen har gjort att det idag är möjligt för konsumenter att ingå i nätverk med andra konsumenter och utbyta erfarenheter, information och åsikter om produkter och varumärken, så kallad "word of mouth" (WOM) (Chu & Kim 2011). Informationen från andra konsumenter ses idag av många som en mer tillförlitlig källa av information än budskapen som kommer direkt från företagen själva när konsumenten står inför exempelvis ett köpbeslut, och har så gjort även innan den digitala utvecklingens framfart. Framväxten av digitala kanaler har gjort att WOM har blivit allt mer vanligt förekommande digitalt i allt från forum till bloggar och specifika intressegrupper. Detta har gjort att det är enkelt för konsumenter att gilla, kommentera och dela vidare information genom sina sociala nätverk och konsumenter är idag mycket medvetna om vilka varumärken de vill förknippas med. Vilket har inneburit att det blivit allt vanligare och viktigare för organisationer att genom sociala medier ha en aktiv relation med sina konsumenter (Chu & Kim 2011).

Detta teoriavsnitt har belyst entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälur som en del av den interna publiken, vilken enligt forskning har en betydande roll för en plats identitet och värde som sprids genom bland annat sociala medier och WOM. I detta avsnitt har entreprenörerna, samhällsentreprenörerna och eldsjälarna positionerats i förhållande till kommun, plats och platsvarumärke för att ge en helhetsbild av deras del i marknadsföringen av en plats.

3 Fallstudie: Östersund

I detta avsnitt presenteras platsen Östersund och ett urval av dess platsintraprenörer samt en sammanfattande beskrivning av Östersundspulsen utifrån tilldelat material från Östersunds kommun. Avsnittet avser att ge läsaren en kontext som grund för uppsatsens senare delar.

3.1 Platsen Östersund



Figur 2. Östersund (rund prick) och ortens placering i Jämtland och Sverige. (Källa: Regionfakta 2019).

Östersund är den enda staden i Jämtlands län, beläget i södra Norrland. Staden har anor tillbaka till slutet av 1700-talet, då den första stadsplanen ritades upp (Östersund 2019:c). Det var Sveriges konung vid den tiden, Gustav III, som utsåg platsen som lämplig för bildandet av en ny stad som skulle få namnet Östersund, ett beslut på stora delar militärstrategisk grund. Jämtland och Härjedalen hade blivit svenskt knappt 150 år tidigare och arbetet med att försvenska jämtar och härjedalingar som uppfattades som isolerade pågick för fullt. Det kom dock att dröja många år innan Östersund uppfattades som en fullt utvecklad stad, och för att locka invånare erbjöds diverse olika förmåner såsom

skattefrihet. 1879 kom järnvägen till Östersund och kom att bli startskottet för en intensiv utveckling i staden. Invånarantalet på 2000 personer fördubblades omedelbart i utvecklingen där Östersund nu blev allt mer en “riktig” stad med hotell, riksbank, läroverk och regemente (Östersund 2019:c). Staden har varit förknippad med militären och setts som en militärstad, då Östersund rymde tre regementen och var den näst största garnisonsstaden i landet. 2006 lades det sista regementet ner men det militärhistoriska arvet har lämnat spår i staden genom exempelvis gatunamn och byggnader (Östersunds bibliotek 2019).

Nedläggningen av försvarsmakten i Östersund var vid tiden för beslutet den största statliga arbetsplatsnedläggningen som någonsin genomförts i landet (Ljungmark 2016:a). Många var de som trodde att den forna garnisonsstadens utveckling skulle stagnera. Men med beslutet kom statliga ersättningsjobb och stora områden i centrala delar av staden blev nu tillgängliga för nya verksamheter och projekt. I samband med dessa förändringar i staden kom även arbetsmarknaden i Östersund att förändras, en marknad som tidigare varit dominerad av yrken kopplade till försvarsmakten utvecklades istället mer till en tjänstemannastad (Ljungmark 2016:b; Lindqvist Sjöström 2008). Östersund har hämtat sig väl efter nedläggningarna och 2016 uppnådde kommunen målet att till 2020 passera 61 000 invånare (Ljungmark 2016:b). År 2018 hade kommunen ett invånarantal på 63227 personer (Östersund 2019:d). Mittuniversitet öppnades i Östersund 2005 när den tidigare Mitthögskolan uppgraderades till universitetsstatus (Mittuniversitet 2019).

Idag förknippas staden med ett antal starka varumärken så som den lokala fotbollsklubben Östersunds FK, som på kort tid har gjort en resa genom divisionerna upp till Allsvenskan och även spelat ute i Europa (Östersunds FK u.å). Östersund förknippas även med vintersport och skidskytte, då många världscuptävlingar har genomförts genom åren och under 2019 arrangerades återigen världsmästerskapet i skidskytte (Skidskytte 2018; Tendensor 2017). Bland företag från staden känns Woolpower och Hilleberg igen, som båda är stora aktörer inom friluftsliv, i underställ och förstärkningsplagg respektive tält-tillverkning (Adventure Sweden 2016; Woolpower u.å).

Östersund har som tidigare nämnts genom åren genomgått stora förändringar, med järnvägens tillkomst, med uppbyggnaden och nedläggningen av stadens regemente och förvandlingen mot att idag vara mer av en tjänstemannastad (Lindqvist Sjöström 2008; Östersunds bibliotek 2019; Östersund 2019:c). Men trots de nya tiderna i staden har dess historia och arv alltid legat varmt om hjärtat

för Östersundsborna och Jämtarna, (Ullenius 2007; Sveriges Radio 2018). I bevarandet av historie- och kulturarvet utgör stadens regionalmuseum Jamtli en central roll, ett museum som har berättat om det jämtländska kulturarvet sedan 1912 och utgör en av stadens största turistattraktioner (Jamtli u.å).

3.2 Platsintraprenörer i Östersund

Where I Come From är ett forum som startade i samband med att nätverket *Hungrig* etablerades 2014. Nätverket kom till för att kunna samla människors driv och passion för regional utveckling, utanför branschspecifika nätverk (Where I Come From 2019). Where I Come From lanserades från början som en hashtag för att sprida manifestet:

“Where I come from, true enthusiasts, entrepreneurs, motivated and committed people have chosen a life in Sweden’s rural areas. We call this place home. We are part of an emerging future and we want to showcase that future to the world. We are the ones chasing the freedom to choose where we want to live and work. We embrace change and innovation with an open mind and we are the game changers who are here to stay.” (Where I Come From 2019).

Manifestet ledde vidare till att forumet Whereicomefrom.se lanserades för att lyfta fram de berättelser som får invånarna som redan bor på platsen att känna stolthet över sin plats och tillvaro, som ett sätt att marknadsföra Jämtland och Härjedalen. I forumet framgår det att Jämtland Härjedalen har fantastiska vyer och platser, men det läggs också stor tyngd på de människor som bor här, i synnerhet den höga koncentration av handlingskraftiga eldsjälur som finns i regionen (Where I Come From 2019).

Gomorrön Östersund är en entreprenörshubb som genom kreativa eldsjälur och entreprenörer, tillsammans med ett fastighetsbolag och IKEA Sundsvall 2017 utvecklade ett kreativt coworking-kontor i centrala Östersund (Gomorrön Östersund u.å.). Syftet med denna nya hubb var att skapa möjligheter för idéutbyte i en kreativ och social arbetsmiljö (Sjödin 2017).

Under 2018 etablerade flertalet IT-bolag från andra delar av Sverige filialer i Östersund, vilket gjorde att eldsjälur på Gomorrön såg behovet av att uppmärksamma möjligheterna för personer inom IT-branschen att arbeta i Östersund och Jämtland. Detta resulterade i projektet *Jämtland Calling* som är ett “rekryteringssafari” för att locka kompetens till regionen genom att visa upp både arbetsmöjligheter och fritidsmöjligheter (Myren 2018).

Surfbukten som 2016 vann priset som Placebrander of the Year var det första privata initiativet som vunnit priset bland kommuner och andra offentliga aktörer. Surfbukten har genom åren varit omtalad och en av anledningarna till att Östersund tillsammans med Stockholm, Göteborg och Malmö listats som en av Sveriges bästa "lekplatser" (Placebrander 2016). Under sommaren 2015 var Östersund även ett av stoppen för SVT Sommarlov vilket innebar en livesändning från Surfbukten (Westberg 2015).

Surfbukten som 2010 grundades på ett öde område i centrala Östersund är idag en populärt vandringsståk som gjort ett stort avtryck på Östersunds stadsbild (Mannervik u.å.). I Surfbukten är ambitionen att det de allra flesta aktiviteter ska vara gratis, vilket uppmuntrar till ett engagemang och samspel mellan såväl Surfbukten och besökaren men också mellan besökarna. På området erbjuds skateramp, volleybollplan, slack line och wakeboard etc. Under somrarna hålls event såsom träning- och yogapass, konserter m.m. och flertalet större företag är med och bidrar till aktiviteter (Surfbukten u.å.).

Surfbukten är med i organisationen *Cykling utan ålder* som är ett ideellt projekt där frivilliga "cykelpiloter" tillsammans med äldreboenden möjliggör för äldre att komma ut och känna vinden i håret. Organisationen finns idag i femton kommuner, var av Östersund är en av dessa (Cykling Utan Ålder u.å.). I början av våren 2018 crowd-fundade Surfbukten ihop drygt 95 000 kr till två stycken trehjulingar varav 50 000 kr var bidrag från Östersunds invånare (Where I Come From 2018).

3.3 Från Vinterstaden till Östersundspulsen

Östersund har i över 20 år marknadsfört sig som Vinterstaden, en varumärkesprofilering som under de senaste åren varit ett omdiskuterat ämne (Lindbäck 2017). Vinterstaden som profilering har gett en alltför smal bild av Östersund, där en mindre säsongsbetonad profilering har efterfrågats (Tendensor 2017). Detta resulterade under hösten 2017 i att en ny process inleddes för att identifiera och vidga bilden av Östersund. I februari 2019 lanserade Östersunds kommun tillsammans med Destination Östersund de nya strategin Östersundspulsen (Östersunds kommun 2019:a). Östersundspulsen syftar till att fler ska känna igen sig i Östersunds nya varumärke som innehåller fyra delar; *identitet, livsstil, kultur* och *position*. I publicerat material framgår det att Östersundspulsen med andra ord ska sammanfatta varumärket Östersund genom att spegla det som gör Östersundsborna stolta och varför Östersund är värt att välja framför andra platser (Östersundspulsen 2019).

Arbetet med Östersundspulsen och dess strategi påbörjades under hösten 2017 och har innefattat en arbetsprocess innehållandes workshops, enkätundersökningar, intervjuer och möten med över 800 Östersundsbor. Under den första halvan av 2018 inleddes ett förankringsarbete av Östersundspulsen för att kunna säkerställa att det nya varumärket tillför nytta i både Östersunds utveckling som plats och hur platsen Östersund kommuniceras.

Östersundspulsen är ett pågående arbete som ska fungera som ett styrmedel för Östersunds varumärkesbyggande. Målet för detta arbete är att utveckla Östersund till en attraktiv plats som kan kommuniceras ut till såväl besökare, inflyttare och studenter som till företag. För att driva detta arbete finns en styrgrupp, projektgrupp och Team Östersundspulsen. Styrgruppen har bland annat till uppgift att äga och förvalta processen. Denna grupp består av styrande politiker, chefer på de kommunala bolagen och näringslivsrepresentanter. Team Östersundspulsen består av ca 20 medlemmar från näringsliv, civilsamhälle och offentliga organisationer. De har som uppgift att forma den strategiska och kreativa inriktningen för varumärket. Projektgruppen leder det praktiska arbetet med Östersundspulsen genom exempelvis webbplatser och marknadsföringsmaterial samt förankrar och söker möjligheter för gemensamma varumärkesinitiativ som går i linje med intentioner från styrgruppen och Team Östersundspulsen (Nord, Richardsson, Ekman & Thorsén 2018).

Östersundspulsen som varumärkesplattform avser att bistå med underlag för aktörer att locka till sig huvudsakligen fyra målmarknader; *inflyttare, besökare, studenter* och *företag* (Östersunds kommun 2019:e). Detta ska göras genom att rikta in plattformen på två teman (Östersunds kommun 2019:e):

- *Staden i Jämtland*, innefattar evenemang, stadens karaktär, historia och känsla, småskalig och upplevelserik shopping, kvälls- och nöjesliv samt Östersund som startpunkt för Jämtlandsvistelsen.
- *Ett aktivt liv*, innefattar aktiviteter som berikar livet så som cykel och vandring, längd och alpin skidåkning, Vinterparken och Storsjön, samt idrottsaktiviteter.

Ett bakomliggande arbete till processen av Östersundspulsen har varit att kartlägga Östersunds image och hur omvärlden uppfattar platsen Östersund. Detta arbete innefattade en undersökning som genomfördes under 2016 som visat på att Östersund främst förknippas med den typiska Norrlandsbilden innefattandes skön natur, kyla, fjäll och skog men också en plats som ger lugn

och livskvalitet där det finns kämparglöd och samverkan. Norrlandsbilden brottas också med fördomar som att de norrländska regionerna är traditionella och att den tunga industrin är dominerande. Jämfört med övriga delar av landet ses Norrland som en plats med brist på intressanta jobb, högutbildade personer och lönsamma företag (Tendensor 2017).

För att kunna arbeta vidare mot Östersunds nya platsvarumärke har det varit viktigt att ta del av vad den interna publiken ser som attraktivt med Östersund. Detta har gjorts genom enkätundersökningar, workshops och intervjuer med fokusgrupper. Genom detta arbete har det framkommit fyra tydliga företeelser; *"fjäll, stad och sjö"*, *"den attraktiva livsstilen"*, *"drivkraften och eldsjälarna"* och *"de stora evenemangen och framgångarna i fotboll (Östersunds FK)"* (Tendensor 2017).

4 Metod

Denna studie har som ansats att tolka och förklara uppfattningen av hur platsintraprenörer påverkar en plats och hur denna platsmarknadsföring skiljer sig från den som en offentlig aktör såsom en kommun bedriver. Uppsatsen får därför sägas utgå från ett hermeneutiskt tolkningsperspektiv. I detta avsnitt presenteras metod och tillvägagångssätt mer ingående.

Inom den hermeneutiska traditionen är avseendet att tolka och bryta ner mänskliga handlingar, kulturer och texter etc. för att på så vis förstå ett visst fenomen ur den sociala aktörens synvinkel (Sohlberg & Sohlberg 2013). Samhällsvetenskaplig forskning utgår vanligen från två synsätt på relationen mellan teori och praktik eller hypoteser. Med ett induktivt synsätt baseras teorin av praktiken, medan ett deduktivt synsätt snarare bygger på att utifrån teorier ta fram hypoteser som testas i praktiken (Bryman 2012). Denna studie utgår från ett induktivt synsätt där platsmarknadsföring studeras utifrån hur bilden av en plats förmedlas och påverkas av platsintraprenörer och offentliga marknadsföringsstrategier. För att kunna avgränsa denna studie har vi genomfört en fallstudie, vilket är en forskningsdesign som enligt Bryman (2012) innebär en detaljerad analys av ett specifikt fall. Genom att studera platsen Östersund har vi kunnat avgränsa studien till eldsjäl driven platsmarknadsföring genom platsintraprenörer i Östersund samt Östersunds kommuns marknadsföringsstrategier och platsvarumärke Östersundspulsen. Vi vill genom studien öka förståelsen för hur en plats attraktivitet och bild kan påverkas av platsintraprenörer och offentliga marknadsföringsstrategier, genom att använda oss av exemplet Östersund.

För att komma åt kärnan i hur den interna publiken i relation till offentliga marknadsföringsstrategier påverkar bilden av en plats har vi genomfört en kvalitativ studie då vi varit intresserade av att belysa hur s.k. platsintraprenörer påverkar denna. Inom kvalitativ forskning är tolkning av ord det centrala intresset för att förstå och beskriva ett fenomen. I kvantitativa forskningen ligger fokus på att kvantifiera för att skapa ökad förståelse (Bryman 2012), vilket inte lämpat sig för denna studie. Studiens empiriska insamling har utgjorts av djupgående intervjuer. Detta metodval har riktats mot två olika målgrupper, den offentliga och den privata sektorn inom den tematiska inramningen för att belysa såväl platsintraprenörens som kommunens roll i platsmarknadsföringen av platsen.

4.1 Intervju

För att få en ökad förståelse för platsintraprenörernas och kommunens roll som platsmarknadsförare av Östersund har vi genomfört en semistrukturerad gruppintervju med Östersunds kommun och tre semistrukturerade intervjuer med platsintraprenörer var av två enskilda och en gruppintervju. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjun utgår från en förberedd intervjuguide på temat, men som ger intervjuaren friheten att frångå guiden (May 2013). May (2013) menar på att semistrukturerade intervjuer ökar möjligheten att få svar på fler frågor än de som faktiskt ställs vilket kan generera en utökad förståelse för ett fenomen. Intervjuguiden fungerar som den röda tråden genom intervjun som hjälper intervjuaren att återkomma till temat vid eventuella utsvävningar (Bryman 2012). I denna studie har intervjuerna utgått från förutbestämda teman istället för en rad specifika frågor i och med att samtliga intervjupersoner kommer in i studien med olika bakgrund och aspekter. Eftersom att vi avsett att belysa dels platsintraprenörens påverkan på en plats men även vad som skiljer eldsjäl driven platsmarknadsföring från platsmarknadsföring av en kommun fann vi behovet av att ha olika intervjuguides för platsintraprenörerna och Östersunds kommun. Berörda teman för platsintraprenörerna har varit; *marknadsföringen av Östersund, eldsjärens roll som platsmarknadsförare, kommunens roll i platsmarknadsföringen och Östersundspulsen*. Berörda teman för Östersunds kommun har varit; *Östersundspulsen, kommunens roll i platsmarknadsföringen av Östersund samt eldsjälar*.

I de genomförda gruppintervjuerna har deltagarna tillsammans fått friheten att utifrån intervjuguidens teman reflektera fritt. I gruppintervjuer uppmuntras deltagarna att interagera i diskussion, vilket enligt May (2013) kan generera värdefulla insikter om temat som inte nödvändigtvis skulle framkomma vid enskilda intervjuer. Deltagarnas interaktion i genomförda gruppintervjuer har medfört att berörda teman har diskuterats i ett bredare perspektiv då deltagarna haft olika ingångsvinklar utifrån profession. Under de enskilda intervjuerna har vi kunnat hålla oss närmre intervjuguiden där vi på ett tydligare sätt har utgått från våra frågor.

Alternativ till semistrukturerade intervjuer hade varit strukturerade eller ostrukturerade intervjuer (Bryman 2012). Dessa metoder hade lämpat sig mindre bra för vår studie då de antingen hade blivit allt för strama och förutbestämda eller för fria och utsvävande. Detta hade gjort att vi riskerat att gå miste om betydelsefull information eller hamnat utanför studiens inramning. I denna

studie har vi haft en tydlig inramning av temat och vad vi velat beröra under intervjuerna vilket gett oss en struktur att förhålla oss till men samtidigt en möjlighet till flexibilitet. Svårigheterna med dessa semistrukturerade intervjuer är enligt Bryman (2012) att hålla intervjun inom ramen för relevant tema. Även om metoden tillåtit frihet, så har vi också behövt kontrollera den för att kunna komma åt svaret på våra frågeställningar.

För att komma så nära kärnan i våra frågeställningar som möjligt har vi strategiskt styrt urvalet till intervjupersoner relevanta för målgrupperna platsintraprenörer och Östersunds kommun. Genom att arbeta med målstyrt urval kan forskningen på ett strategiskt vis närma sig problemställningen genom att välja intervjupersoner relevanta i sammanhanget (Bryman 2012).

Eftersom att vi inte har avsett att spegla alla Östersunds entreprenörer, samhällsentreprenörer och eldsjälar, har platsintraprenörens egenskaper utgjort en ram för vilka som varit relevanta för studien. Dessa platsintraprenörer har vi valt ut efter ett antal kriterier så som:

- Person/aktör med mod att starta upp någonting nytt.
- Person/aktör vars verksamheter är i ständig utveckling.
- Person/aktör som är tydligt kopplad till verksamheten.
- Person/aktör som genom sin verksamhet fått stor tillit och skapat stolthet hos såväl invånare, privat och offentlig sektor.
- Person/aktör som skapar mervärden som bidrar till Östersunds identitet.

De personer som ingått i målgruppen Östersund kommun har innefattat personer som varit delaktiga i framtagningen av den nya marknadsföringsstrategin Östersundspulsen, vilken utgjort en aspekt av denna studie. Eftersom att denna studie avsett att spegla kommunens roll som platsmarknadsförare har deras arbete med varumärkesprofilering och marknadsföringsstrategier varit av stort intresse.

Innan intervjuerna hade vi mailkorrespondens med samtliga deltagare där uppsatsämnet presenterats och vad som avsetts diskuteras under intervjutillfället. Inför intervjun med Östersunds kommun efterfrågade vi material rörande arbetet med Östersundspulsen för att kunna sätta oss in i den gångna processen. Det tilldelade materialet har beskrivits i avsnittet "Fallstudie: Östersund".

Samtliga intervjuer spelades in med diktafon efter tillåtelse från samtliga intervjupersoner vilket underlättat för oss i vårt fortsatta arbete med det

empiriska materialet. Enligt Bryman (2012) underlättar inspelning av intervjuer analysen av det insamlade materialet då intervjuaren kan gå tillbaka för upprepade genomgångar för att kunna ta till vara på nyanser som inte framkommer med samma tydlighet vid anteckningar av intervju. Eftersom att intervjuaren i en kvalitativ semistrukturerad undersökning förutsätts vara aktiv och närvarande i intervjun (Bryman 2012), har diktafonen varit ett viktigt hjälpmedel för oss i denna studie.

4.2 Bearbetning av det empiriska materialet

För att bearbeta det insamlade materialet från studiens intervjuer transkriberades ljudfilerna noggrant för att tydligt kunna se och ta ut delar och citat som varit intressanta och relevanta för studien. Bryman (2012) rekommenderar att transkribering av intervjuer bör ske genom att fokusera på utvalda delar som är mest relevanta för studien, snarare än att fästa alltför stor vikt på detaljer som är mindre relevanta i sammanhanget. Eftersom det i gruppintervjuer uppmuntras till diskussion som kan leda till större insikter (May 2013), ökar också risken att samtalet hamnar i irrelevanta spår (Bryman 2012). Vi har genom noggranna transkriberingen kunnat hålla en röd tråd i vårt resultat. Eftersom att vi inte haft för avsikt att ställa Östersunds kommun mot platsintraprenörerna, har samtliga intervjuer behandlats var för sig i resultatavsnittet.

Resultaten har behandlats i en tematisk analys där bland annat likheter och olikheter tillsammans med repetitioner kunnat återkopplas till studiens teoretiska ramverk. Enligt Bryman (2012) används tematisk analys för att urskilja gemensamma och särskiljande variabler i teman. Analysens teman har ansetts intressanta och relevanta för att kunna besvara studiens frågeställningar i slutdiskussionen.

4.3 Källkritik

I ett inledande skede av denna studie var planen att genomföra en intervju i fokusgruppformat tillsammans med platsintraprenörerna. Enligt Bryman (2012) uppmuntras deltagarna i fokusgrupper att interagera i diskussion, vilket vi hoppats på skulle generera värdefulla insikter som inte nödvändigtvis framkommer vid enskilda intervjuer. På grund av att våra tilltänkta platsintraprenörer hade tigha scheman insåg vi snabbt att det inte skulle vara genomförbart att samordna fokusgruppsintervju enligt grundtanken. Detta resulterade i att vi ändrade strategi och gick över till mer individanpassade och enskilda intervjuer med fyra platsintraprenörer vid tre tillfällen, vilket underlättade att hitta tillfällen för intervjuer med önskat antal platsintraprenörer.

Eftersom att denna uppsats berör ett tema som är avgränsat till personer på Östersunds kommun som varit delaktiga i arbetsprocessen med Östersundspulsen samt platsintraprenörer i Östersund har detta medfört att endast ett begränsat antal intervjupersoner kunde bli aktuella för studien. Det får därför ses som positivt för studien att merparten av tillfrågade intressenter har haft möjligheten att delta i intervjuer.

4.4 Etiska aspekter

Eftersom att denna studie inte berör ett känsligt ämne, politiskt eller sekretessbelagt, som enligt Bryman (2012) kan innefatta tvister, känsliga samhällsklasser, sjukvård eller liknande, ser vi inte att det finns några större anledningar till att ta etiska aspekter i allt för stor beaktning. Vi har fått tillåtelse att använda våra intervjupersoners namn vilket för oss medfört ett ansvar och en noggrannhet i tolkning och bearbetning av det empiriska materialet. I vårt resultat och analys har vi valt att presentera de två representanterna från Östersunds kommun vid namn men vidare i resultatet har vi valt att benämna dem som Östersunds kommun. Detta har vi gjort då vi anser att de snarare företräder kommunen än sig själva som privatpersoner och därför blir deras namn mindre relevant för studien. Anledningen till att vi valt att använda oss av namn på deltagande platsintraprenörer är för att det är svårt att särskilja deras yrkesroll från privatperson.

5 Resultat

I detta avsnitt följer bearbetningen av det insamlade empiriska materialet som studiens intervjuer genererat. Varje intervju är indelad var för sig för att skapa en tydlighet för dig som läsare. Detta medför en förståelse och känsla för vad som framkommit vid vardera intervjutillfälle och vår förhoppning är att detta ska medföra en klarare bild genom studiens avslutande analysavsnitt.

5.1 Silvia Nord och Karin Henriksson, Östersunds kommun

"[...] man vill ju gärna klaga på det vi gör"
(Östersunds kommun 2019).

Östersundspulsen presenterades under våren 2019 och är ett arbete som pågått under en längre tid sedan besöksnäringen uppmärksammade problematiken med det tidigare platsvarumärket Vinterstaden som upplevdes alltför snävt. Under hösten 2017 inleddes ett arbete för att ta fram en ny marknadsföringsstrategi under namnet Östersundsbilden, senare Östersundspulsen. I intervju med Silvia Nord från kommunikationsavdelningen och Karin Henriksson från näringslivskontoret på Östersund Kommun tillika centrala roller i arbetet med Östersundspulsen beskrivs det att utvecklingen av staden och klimatet medfört ett behov av ett omtag från varumärket Vinterstaden till något som förmedlar en bredare bild av Östersund där fler kan känna sig inkluderade.

5.1.1 Vinterstaden blir till

Under intervjun framkommer det att omkring 2007 var det inte någon som ville ta ägandeskapet över platsen Östersund. Detta föll sig där av naturligt på kommunens bord. Besöksnäringen såg behovet av att öka omsättningen under vintersäsongen och var drivande i att tillsammans med kommunen ta fram varumärket Vinterstaden och symbolen Östersundshjärtat. Vinterstaden kom att symbolisera såväl Östersund som plats och kommun, med en mycket hög igenkänningsfaktor (99 %) bland kommunens invånare. Kommunens ägandeskap av Vinterstaden innebar även ägandeskap över det omtyckta Östersundshjärtat, som endast fick användas av Östersunds kommun och Visit Östersund.

I samtalet framkommer att det några år innan arbetet med Östersundspulsen startade 2017 höjdes röster inom näringslivet angående Vinterstadens exkludering med dess säsongsbetonade approach, från vilka Destination Östersund påbörjade en uppvaktning av de lokalt styrande politikerna. Arbetet

bar frukt och ett samarbete mellan destinationsbolaget och kommunen inleddes för att ta fram en ny strategi.

5.1.2 Från Vinterstaden till Östersundspulsen

Östersundspulsen har inneburit en “frigörelse” av platsen Östersund, som ställs separat från kommunen som organisation och arbetsgivare. I intervjun med representanter från kommunen framgår det att kommunfullmäktige tog beslutet att Östersundspulsen inte ska vara stadens nya platsvarumärke utan en marknadsföringsstrategi som de istället ställer sig bakom. Med detta menas att kommunen inte “äger” Östersundspulsen, såsom de tidigare ägde Vinterstaden, och att Östersundspulsen istället är något som de kan tänka sig jobba med och mot tillsammans med Destination Östersund och den interna publiken.

Vinterstaden har haft en stark förankring i Östersund med 99 % igenkänning, var av 10 % har ställt sig negativa till varumärket och 77 % positiva. Att Vinterstaden har varit framgångsrikt är det ingen tvekan om, men i intervjun med kommunrepresentanterna framgår det dock att meningsskiljaktigheter har lett till debatter i tidningen, vilket har tytt på att en förändring varit nödvändig. Kommunrepresentanterna menar på att det alltid kommer att finnas kritiska röster mot kommunen och deras arbete, men att en kommun bör arbeta för att bemöta denna kritik.

Vidare i intervjun framgår det att kommunen slutade arbeta med epitetet Vinterstaden redan 2015, men att det starkt förankrade varumärket har fortsatt leva kvar bland invånare och dagsmedier. Detta har varit utmanande för kommunen i förankringsprocessen av projektet med den nya marknadsföringsstrategin Östersundspulsen. De menar på att även om kommunen själva inte använt sig av Vinterstaden på många år har kritik riktats mot dem på grund av en tvetydighet kring vad som gäller. Det nya omtaget och den rejäla processen har varit ett viktigt avstamp för att visa på förändring. I arbetet med den nya marknadsföringsstrategin och varumärket Östersundspulsen fanns det ett par viktiga ingångsvärden. Dels ville kommunen ta hjälp av externa processledare med erfarenheter från liknande utvecklingsprocesser, de vill inte skapa ett nytt epitet likt Vinterstaden och att det omtyckta Östersundshjärtat skulle få vara kvar. Kommunrepresentanterna trycker på att Östersundspulsen är namnet på en ny plattform och inte ett nytt varumärke.

I intervjun med kommunens representanter framgår det att Östersundshjärtat varit omdiskuterat i utvecklingsarbetet av Östersundspulsen. Även om hjärtat varit omtyckt har det varit personer som inte alls ställt sig bakom detta och menat

på att det symboliserat vinter allt för mycket och något som Östersund behöver gå i från. Ett kriterium för den nya marknadsföringsstrategin var att Östersundspulsen inte skulle vara synonymt med symbolen Östersundshjärtat, för att alla ska kunna forma “pulsen” till sin.

Kommunens tidigare ägandeskap av Vinterstaden med Östersundshjärtat innebar i sin tur begränsade möjligheter till spridning av varumärket och symbolen. Nu när såväl Östersundshjärtat som plattformen Östersundspulsen.se är släppt fritt kan fler ta del av och på egen hand sprida bilden av Östersund.

“[...] det handlar om en samstämmig bred bild av Östersund där fler har möjlighet (att använda sig av det grafiska maneret), du kan ju ladda ner bilder [...]. Vi ser en konstant aktivitet att folk använder de här grejerna” (Östersunds kommun 2019).

“Men det är alltså jättesvårt, vi lade ner supermycket tid på det (texterna), men det där är ju bara ett förslag. Och det säger vi när vi är ute att ‘kopiera texten, lägg till det du vill och ändra fritt’, men då har du något att jobba ifrån. Men det är inte sagt att det måste se ut såhär, vi försöker vara ganska fria i hur man får använda det!” (Östersunds kommun 2019).

5.1.3 Östersunds Kommun och eldsjälarna

Kommunrepresentanterna nämner i intervjun att eldsjälarna lyfts i marknadsföringsstrategin Östersundspulsen, som tillsammans med fjäll, stad och sjö, den aktiva livsstilen och de stora evenemangen utgör fokusområden i den nya strategin (Tendensor 2017).

Representanterna från kommunen belyser problematiken kring de vida definitionerna av eldsjälarna och entreprenörer och menar på att det är svårt för kommunen att avgränsa vilka verksamheter som behöver stöttning och vilka som inte nödvändigtvis behöver det.

“[...] men det här att det finns ju önskemål från eldsjälarna att kommunen skulle gå in och stötta dem mer, att vi ger dem pengar helt enkelt, vilket kan vara problematiskt för en kommun, för det är ju ett privat företag oftast, och vad är en eldsjäl och vad är inte en eldsjäl? Någon som drivit upp ett företag med 100 arbetstillfällen, är det en eldsjäl eller är det inte det? Någon som serverar på ett soppkök är också en eldsjäl? Så det är en ganska komplex fråga det där” (Östersunds kommun 2019).

Östersunds kommun påtalar att det finns en frustration gentemot kommunen, där många anser att kommunen inte gör tillräckligt för att lyfta och underlätta arbetet för eldsjälarna. Representanterna menar dock på att eldsjälarna är väldigt viktiga för Östersund genom den positiva bild de kan bidra till, men det är svårt för kommunen att gå in och stötta enskilda verksamheter ekonomiskt. De lyfter dock att de på andra sätt kan vara med och stötta genom exempelvis samarbeten.

5.1.4 Omtag och handlingsplan

Det viktigaste för den nya strategin och varumärket Östersundspulsen är att det hålls vid liv. Representanterna menar på att även om Östersundspulsen idag fokuserar kring fyra delar (livsstil, position, kultur och identitet) så är varumärket inte statiskt utan kan förändras över tid. Den nya webbplatsen är ett viktigt verktyg som kan synliggöra Östersundspulsen mer. Tidigare har strategierna hållits mer interna, vilket också inneburit att få kunnat ta del av dessa.

Vidare försöker kommunen att sprida den nya marknadsföringsstrategins grafiska profil som de menar på är mer användarvänlig än vad den tidigare varit. Det finns färre restriktioner på hur detta ska användas - *“var snäll typ”*. I alla kommunens samarbeten är ett av motkraven att de ska använda sig av Östersundspulsens grafiska maner. Inför 2020 är planen att nå ut nationellt med Östersundspulsen. Begränsade resurser innebär att det inte görs några större satsningar på att hålla de sociala medierna aktiva, men för att få ut Östersundspulsen till Östersundarna så har kommunen köpt in kampanjer. Arbetet med Östersundspulsen har även resulterat i att man har tagit fram en film som ska beskriva Östersundspulsen med betoning på pulsen samt hur den nya plattformen kan användas.

I intervjun lyfts de externa processledarnas betydelse för resultatet av Östersundspulsen och det positiva mottagande av densamma. Kommunrepresentanterna menar på att processledarna har varit ett stort stöd för att kunna beskriva och förankra nya tankesätt i arbetsprocessen för att ta fram Östersundspulsen.

“Många tyckte så här ”det viktigaste är naturen, att det är nära till allt”. Det är ju något som varenda stad säger i hela Sverige. Bortsett Göteborg, Stockholm och Malmö. Men de är ju inte riktigt de vi är konkurrenter med, men vi är ju konkurrenter med de här som säger exakt samma, med småstadsbilden...” (Östersunds kommun 2019).

I intervjun med Östersunds kommun berättar de att en stor förankringsprocess har inletts sedan Östersundspulsen släpptes. Detta arbete innebär att sprida Östersundspulsen genom att berätta om denna på olika näringslivsfrukostar etc. Hittills har Östersundspulsen mottagits väldigt väl vilket varit positivt för kommunens räkning.

“Jag tycker faktiskt eftersom det varit så unisont positivt mottagande, ingen som ställt sig upp och ‘vad fan är det här?!’, jag tror det har varit positivt för kommunens räkning” (Östersunds kommun 2019).

Kommunen tar upp budgeten som en viktig fråga för dem för att kunna fortsätta sprida Östersundspulsen. Redan från start har de varit medvetna om budgetbegränsningar och varit måna om att se till att avsätta och arbeta för resurser till förankringsfasen. De tar upp Region Jämtland/Härjedalen som ett exempel, där Regionen fått pengar till att arbeta fram en strategi, men inga pengar för att förverkliga denna. Representanterna på kommunen menar på att det kostar väldigt mycket att förankra nya strategier, vilket också är nödvändigt för Östersundspulsen under 2019. Tanken med Östersundspulsen är att det inte enbart är kommunen och destinationsbolaget som ska gör allt jobb, utan att det ska utvecklas till en allt mer samverkande form av utbyte med exempelvis näringslivet.

“Vårt jobb kommer bli att hålla den där sidan i tipp-topp-skick och lyssna in vad man tycker sig behöva och vad man saknar, vad vi bör addera, bilder, vad är det folk behöver och vill ha? Engelsk version etc.” (Östersunds kommun 2019).

Tidigare var det bara Östersunds kommun och Visit Östersund som fick använda sig av Vinterstadens grafiska profil, till exempel Östersundshjärtat.

“Förut har vi ju sagt mycket nej eller blundat också när folk vill tillverka produkter, vilket vi nu istället uppmuntrar till, produkter såsom Östersundshjärtat” (Östersunds kommun 2019).

I intervju med representanterna från kommunen framkommer det att de är och förväntas vara loket i arbetet med platsmarknadsföringen av Östersund, de menar dock att de inte står ensamma som platsmarknadsförare. Genom att kommunen och destinationsbolaget är drivande i detta, finns det möjlighet för andra aktörer att hoppa på tåget.

“Det är väl jättebra att det är fler som marknadsför Östersund, det är väl lite tanke med Östersundspulsen att vi ska underlätta för användning av materialet” (Östersunds kommun 2019).

5.2 Simon Jaktlund, Surfbukten

“Jag diggar den här stan och jag vill hjälpa till och sprida det” (Jaktlund 2019).

I intervju med Simon Jaktlund som är grundaren av Surfbukten i Östersund beskriver han sig själv som “fjällmuppen” som efter att ha varit bosatt i såväl storstäder som bland fjälltoppar hittade till Östersund 2009 då han också startade egen verksamhet utan satta ramar. Surfbukten på sommaren och fjällguidning och kitesurfing på vintern har utvecklats till platsmarknadsförare och föreläsare kring hur du tar vara på din plats. Efter att Jaktlund vann priset som Placebrander of the Year 2016 har föreläsningarna eskalerat och det är många som vill ta del av hans historia och tankar kring att skapa en plats. Jaktlund beskriver hur han 2009 kom till Östersund och med sin idé om Surfbukten som utmanade den rådande synen på Vinterstaden. Vinterstaden var en marknadskampanj för att stärka den svagare säsongen.

“Det är ju en skitsmart företagsgrej, hur man fyller sina säsonger och sen behövde den revideras. Och vi kanske inte var den bästa Vinterstaden” (Jaktlund 2019).

I intervjun pratar vi om Placebrander of the Year och Jaktlund beskriver vinsten som ett kvitto på hur viktigt den här typen av initiativ är.

“För det blir en stämpel på det, jag kommer faktiskt och säger någonting på en föreläsning. Helt plötsligt finns det något mätbart. ’Oj fasen det gick att komma dit på grund av det’” (Jaktlund 2019).

Samtidigt som han också påtalar att förändring inte har kommit över en natt utan någon som skett under en lång tid.

5.2.1 Intressenter i Östersunds platsmarknadsföring

Vidare i intervjun pratar vi om marknadsföringen av staden Östersund och vem som driver denna. Jaktlund säger att det är många som är delaktiga i detta arbete. En del har det som ett uttalat uppdrag som till exempel kommunen. Han påtalar också ambassadörerna (människorna på platsen) och dess stora genomslagskraft.

Rekommendationer mellan människor står sig starkare än någonting annat. *“Det kan vara noll på TripAdvisor, du ska ändå dit”*.

Vi pratar om kommunen som platsmarknadsförare och Jaktlund anser att det är givet att kommunen ska vara en ramsättare som vill någonting och drar hit arrangemang, men han trycker också på att:

“[...] det finns ju ingenting viktigare än att det bubblar underifrån. Ju bredare desto starkare blir det” (Jaktlund 2019).

5.2.2 Den personliga kommunikationens kraft

Jaktlund återkommer under intervjun till vikten av Word of Mouth. Vi pratar om digital utveckling och hur sponsrade inlägg tappar sin trovärdighet jämfört med när kompisar delar eller lägger ut något. Han menar på att det som är nära blir mycket mer relevant. Jaktlund berättar om den film som kan ha varit en isbrytare för hans framtida karriär där han såg kraften av vad bild och film kan förmedla. Filmen “My Town”, en enkelt ihopklippt film över Östersund sommar och vinter, fick stor spridning och blev för många en film som fick symbolisera deras egen bild av Östersund. Jaktlund beskriver styrkorna i hur exempelvis en hemmagjord film kan nå närmare hjärtat hos människor och att stora budgetar och minutiöst beräknande inte alltid krävs för att nå fram till människor.

I intervjun pratar vi även om eldsjälarnas plats i marknadsföringen av Östersund. Jaktlund menar på att de flesta inte har för avsikt att marknadsföra Östersund, men att det kan vara ett sätt för att stärka sin egen verksamhet.

“Jag har förbluffats av att lilla jag som vill bo här och kitea och hålla på med något kul på sommaren faktiskt känner att jag är delaktig i en stads bild. Det är coolt att kunna vara med och påverka en stads image genom att rulla in en husvagn till en död plats...” (Jaktlund 2019).

Han påtalar också att tekniken har underlättat för fler att berätta “sin historia” utan att behöva någon större budget. För Jaktlund handlar det inte om att skapa en idylliserad bild av sitt Östersund, och påtalar att han lika gärna kan vara kritisk mot saker som händer i staden. Han menar på att *“ärlighet är det som sticker ut och att alla kan se igenom allt”*.

5.2.3 Eldsjälens synergieffekter

I intervjun frågar vi om Jaktlund upplevt någon förändring i synen på eldsjälar och dess bidrag till platsen och bilden av en plats. Han beskriver detta som att han själv är i den förändringen och för ny i staden för att kunna säga hur det varit

tidigare. Han påtalar dock att han upplever att andra, som inte bor i Östersund, ser en särskilda drivkraft och fart i staden. Han menar på att det finns en slags anda som föder mycket energi och engagemang - *“Kan den där idioten få ihop 100 000 till en pensionärscykel kan väl vi”*.

Jaktlund belyser senare i intervjun vikten av mod, både som privatperson men också som offentlig aktör såsom en kommun. Han menar på att:

“är man nyfiken och vågad, säger man ja lite oftare vilket gör att fler saker släpps fram. Men sen kan det gå fel någon gång, men då lär man sig av det” (Jaktlund 2019).

Detta menar han är en av anledningarna till att han och Surfbukten är där de är idag. Han menar på att hade kommunen varit tveksamma och sagt “nja” till att anlägga en cabelpark i centrala Östersund hade inte Surfbukten vuxit fram till vad det är idag. Det framkommer i intervjun att andra kommuner visat intresse för Surfbukten och möjligheten till att etablera liknande initiativ på andra platser. Jaktlund påtalar även att det finns andra eldsjälsvivna initiativ som fått konkreta erbjudanden av kommuner runt om i landet.

I samtalet med Jaktlund pratar vi om invånarnas inställning till platsutveckling, och han tror att folk idag är trötta på för mycket snack och vill se konkreta handlingar. Detta är något som han själv sett tydliga bevis på när han startade en crowd funding för pensionärs cyklarna som han redan köpt, i projektet “Cykling utan ålder”. Jaktlund beskriver det som att *“Vi gör det här imorgon, men vi går i konkurs om ni inte hjälper till”* och att invånarna känner att de kan bidra genom ett enkelt klick för att känna att *“Jag är aktiv. Jag är med”*, han menar att det är det som är verkligt och reellt som är viktigt. Folk har känt sig delaktiga i dessa cyklar och många hälsar när de cyklar förbi för att de känner en tillhörighet. Jaktlund påtalar också att det inte var en enda person som undrade vad som skulle hända om de inte skulle nå målet, något som Jaktlund ser som märkligt men också positivt överraskande.

5.2.4 Pulsen i Östersund

Samtalet kom in på Östersundspulsen där Jaktlund under arbetsprocessen deltagit i fokusgrupper. Han ställer sig positiv till Östersundspulsen och dess innebörd, men menar på att innebörden i sig inte är något nytt och revolutionerande. Jaktlund menar på att detta är bra i och med att det är något som Östersund redan sänder ut.

Vidare beskriver han hur Östersundspulsen använder sig av *Staden i Jämtland* som bra, men att man också i och med detta tittar lite för långt bort. Han menar på att man ofta lyfter styrkan i stadens närhet till kringliggande attribut som fjällen, framför det som staden i sig faktiskt har att erbjuda. *“Jag vill ju ofta att vi ska förstå hur rikt liv vi kan ha om vi nyttjar vår hemmaarena mer”*. Jaktlund menar på att det finns mycket i och i närheten av Östersund som kan nyttjas för att främja Östersund. Han ger ett exempel på Storsjön, som är Sveriges femte största sjö, där det idag bara finns två verksamma turistentreprenörer.

Jaktlund anser att det finns en god tanke med Östersundspulsen som har en bra mix av stad och fjäll, och att den nya strategin visar på att man vill framåt och att man kan vara med och forma den till sin.

“[...] jag tycker det är en bra bredd i det. Sunt och smart. Det känns fräscht, det är puls i” (Jaktlund 2019).

Även om Jaktlund själv inte känner sig i behov av att använda det material som finns på Östersundspulsen.se tycker han att det är jättebra att det finns för andra att använda. Han trycker också på att det är väldigt positivt att kommunen har släppt hjärtat fritt och nämner att han själv har idéer på vad han skulle vilja göra med hjärtat.

”Det ska de ha cred för... Det är när man vågar släppa saker fritt som det kan vara osäkert men också då det kan nå nästa nivå” (Jaktlund 2019).

5.2.5 Relationen mellan eldsjälarna och kommuner

I intervjun med Jaktlund framkommer det att han ser det som att det finns en jargong gentemot eldsjälarna där de lätt förväntas göra saker “pro bono”, vilket många känner och varnar för. Jaktlund menar på att det är viktigt att det skapas affärsmässiga relationer även till eldsjälarna och samhällsentreprenörer, samtidigt som han trycker på att man också är två i en relation, med rätt att säga nej. Jaktlund pratar om att väcka frågan kring eldsjälarnas delaktighet i exempelvis utvecklingsmöten och på vilka villkor som dessa sker, avlöning etc.

“Ska jag sitta med en timme och delta i ett utvecklingsmöte, men jag är den enda som inte får lön? Hur tänkte ni då liksom?” (Jaktlund 2019).

Han menar på att det handlar om ansvaret om att sätta ner foten.

“Det gäller att alla säger ifrån för att förändra. Vi vet att vi gör mycket bra saker som någon annan tjänar pengar på” (Jaktlund 2019).

I intervjun pratar Jaktlund om vikten av att se sina styrkor och begränsningar. Han arbetar själv i samarbeten med Svenska Turistföreningen (STF), där han stått för guidning av fjällkite och STF för mat och logi. Han fortsätter vidare att prata om hur detta skulle kunna tillämpas i större grad även i Östersund, och menar på att exempelvis kommunen kan vara mer aktiva med att hitta stora och små aktörer och vara mer öppna med *“vi kan bistå med det här, det här och det här”*. Tillsammans kan man dra nytta av varandra för att skapa någonting bra. *”Det gäller att göra det man är bäst på”*.

Jaktlund menar på att många tror att eldsjälar och entreprenörer som han själv blir arga om de får ett nej från exempelvis kommunen, men fortsätter med att de flesta inte har några problem med att låta saker och ting mogna. Ett *“du är något på spåren, men kan du utveckla”* tycker Jaktlund är ett mer konstruktivt sätt för exempelvis kommunen att få initiativtagare att utveckla sina idéer. Jaktlund menar senare på att det finns ett systemfel mellan kommun och initiativtagare där systemet ofta kräver en förstudie eller ett projekt, han menar även på att projekt som uteslutande bygger på projektpengar sällan kan utvecklas efter att projekttiden och pengarna löpt ut. Han ser det snarare som att systemet borde hjälpa olika verksamheter att komma igång på egen hand genom stöttning från kommunen. *“Ni har ett år på er att slipa på en idé för att konkretisera den”* är ett mer hållbart alternativ som gör att folk kommer igång, och det är då det kommer bära sig vidare menar Jaktlund.

I intervjun med Jaktlund beskriver han det som att det inte handlar om att kommunerna ska strö pengar över eldsjälarna utan snarare vårda dem genom att prata om vad som är det nästa steget för dem. *“Jag ser vad du har gjort. Hur tar vi det vidare?”*. Han menar på att det handlar om att lyssna och att ta vara på eldsjälarna kontinuerligt, inte bara när kommunen vill bolla sina egna förslag.

“Det räcker att man uppmärksammas ’Hej, du gör bra grejer’”
(Jaktlund 2019).

5.3 Maria Svensson Wiklander och Johan Ranbrandt, Gomorrön Östersund

“Vi gör det av egen fri vilja för att vi tycker att de behövs och att vi vill visa upp det. Annars hade vi inte gjort det” (Svensson Wiklander 2019).

I intervju med Maria Svensson Wiklander och Johan Ranbrant som är två av sex grundare av communityt Gomorrön Östersund pratade vi om hur Gomorrön kommit till och vad som varit startskottet för verksamheten. De båda är

entreprenörer och eldsjälarna men med skilda bakgrunder. De beskriver sina ingångspunkter i Gomorron som möjligheten att på ett gränsöverskridande sätt kunna samla människor med idéer oavsett vilken yrkesbakgrund personerna haft, vilket de menar på inte riktigt fanns i Östersund tidigare. Nyfikenheten på den kraft som kan skapas med människor i kreativa sammanhang har varit en stark utgångspunkt för verksamheten, som vuxit fram ur bland annat nätverket Hungrig.

“[...] kraften och den glädje som skapas i folk som är i ett sådant sammanhang, och att det går att skapa. Nu var det lyckliga omständigheter som skapade det här, men går det att skapa? Och det känner jag att vi har en chans att testa det i någon form på Gomorron” (Ranbrandt 2019).

5.3.1 Jämtland Calling - marknadsföring som ett livsstilssafari

Under våren 2019 genomfördes marknadsföringskampanjen Jämtland Calling som handlar om att visa upp såväl fritiden som arbetsmöjligheter i Jämtland. Denna idé växte fram när representanterna från Gomorron började reflektera över de tuffa valen man ska göra när man bestämmer sig för att flytta och bo någonstans. De säger i intervjun att en av ingångspunkterna för Jämtland Calling var att kunna koppla ihop både bra jobb, bra sysselsättning och samtidigt visa på friluftsliv och nätverk som en helhet, vilket de menar på kan ta flera år att komma in i.

“Det är en svår uppgift för en kommun att trovärdigt visa att man kan lösa alla de här bitarna. Däremot andras livshistorier kan man ju kanske snarare känna att ‘ah, men det där liknar mig eller mina behov’” (Ranbrandt 2019).

Vidare menar de på att de allra flesta som flyttat till Östersund har gjort det på grund av livsstilen de vill ha och inte för jobbet, och att det då är tydligt vad det är som bör marknadsföras utåt.

“Är det liksom jobbet i första rummet, eller är det att det faktiskt är sjukt nice att bo här?” (Svensson Wiklander 2019).

Svensson Wiklander menar på att Jämtland Calling förmedlar en form av kvalitetsstämpel för de som kommer hit i och med detta, att Östersund är en bra plats och att det åligger kommunen att säga det oavsett om det är bra eller inte. Hon menar på att det finns mycket som kommunen inte kan göra på grund av regelverk de måste förhålla sig till och att kommunen är medveten om detta.

“Det är ju lättare för oss, vi har ju inget regelverk att förhålla oss till. Utöver Sveriges Rikes Lag” (Svensson Wiklander 2019).

De beskriver Östersund som en stad med många eldsjälar i, och att det är många som bryr sig, vill att staden ska utvecklas och att fler ska flytta till staden. I och med att det är livsstilen som för många till Östersund måste man ordna med resten på egen hand, skapa sig den vardagen man vill ha.

Vidare i intervjun pratar vi om marknadsföring av en plats. Svensson Wiklander menar på att det inte är marknadsföringen av platsen som kommer gör att människor väljer att bosätta sig där, utan snarare de människor som kan intyga att det är en bra plats att bo på. *“Det är vad människor säger som spelar roll”* (Svensson Wiklander 2019). Hon beskriver Gomorröns roll som privat bolag och marknadsförare av Östersund som opartisk i jämförelse med kommunen. De ser fördel i att de kan berätta och ge en ärligare bild av Östersund anpassat för specifik målgrupp.

“Jag känner ju också att om det är något som inte står rätt till här jämfört med andra ställen så då tycker jag inte att man ska flytta hit” (Ranbrandt 2019).

5.3.2 Nya vindar i Östersund

Under intervjun påtalar de även att det är mycket som förändrats de senaste fem åren i hur man ser på eldsjälar och idéburna organisationer från kommunens sida, och att de är mycket mer öppna gentemot detta nu.

“De har aktivt gått ut och sagt att man vill jobba på det sättet, för att man ser att det finns vissa samhällsutmaningar eller samhällsengagemang som vi möjligtvis gör bättre än kommunen. Mer effektivt” (Svensson Wiklander 2019).

De påtalar det nya politiska styret som något positivt. De har sett en stor förändring på kort tid, men menar också på att det kommer ta ett tag innan det ändras i organisationen. I intervjun pratar vi om medborgarförslag där representanterna från Gomorrön anser att dessa förslag inte tas till vara på tillräckligt, och vilka signaler detta sänder ut till medborgarna. *“Hur pass engagerade blir medborgarna då om man ger iväg idéer?”* (Svensson Wiklander 2019). Representanterna menar även på att det under lång tid varit en jargong, hos kommunen såväl som bland företagare, att alla ska lösa allting själv.

“Fast det där tror jag man har börjat fundera lite mer på nu hur man verkligen ska ta vara på de där idéerna, för många är bra och man behöver inte lösa allt själv, det handlar inte om det” (Svensson Wiklander 2019).

Vidare i intervjun pratar vi om Östersundspulsen och vilken roll den spelar i marknadsföringen av Östersund. I intervjun framgår det att det är svårt att säga vad den nya strategin faktiskt kan göra och Ranbrandt menar på att den fungerar mer som en hygienfaktor, någonting som ska finnas. Dessa typer av strategier kan göras billigare eller dyrare, bättre eller sämre, och kommunen har hittat en bra balans med Östersundspulsen, som ses med positiva ögon.

“Där tror jag det kan vara bra om kommunens satsningar kan kännas i tiden typ, men jag lägger kanske inte jätte-jättemycket vikt vid det, men jag tycker att det går i rätt linje, och rent spontant så tycker jag om Östersundspulsen” (Ranbrandt 2019).

I samtalet framkommer det dock att de inte tror att Östersundspulsen kommer vara avgörande för om en familj flyttar hit, utan snarare att det är initiativ som Surfbukten, Gomorron och annat som gör att vågen tippar över på ett positivt sätt.

5.3.3 Relationen mellan eldsjälarna och Östersunds kommun

I intervjun med Svensson Wiklander och Ranbrandt pratar de om relationen mellan eldsjälarna och kommunen idag. Ranbrandt menar på att det är många som stångats blodiga under många år och att andra medvetet hållit sig undan från detta. I intervjun beskrivs det att eldsjälarna lägger stor del av sitt liv och energi på det sina “skötebarn”, vilket kan medföra att eldsjälarna kan upplevas lättstötta när andra kommer och nyttjar de vågor som skapas utan att ge något tillbaka.

“Ibland kan andra komma och säga ‘men nu rider ju dom på den här vågen eller det här som ni skapat’ [...]. Men jag försöker att vända på det och se det positiva i att dom uppskattar det man gör” (Ranbrandt 2019).

I intervjun pratar vi om hur eldsjäl driven platsmarknadsföring skulle kunna tas tillvara på bättre och det framgår att kommunen kan vara med och uppmuntra projekt och idéer på ett mer aktivt sätt. Många eldsjälinitiativ puttrar på i sin egen takt, vilket ses som positivt.

“jag har ju aldrig tänkt på det [den egna verksamheten] egentligen i något större sammanhang [platsmarknadsföring]. Om man bygger cykelstigar

tror jag inte att det är någon som gör det för att det ska bli större inflyttning till Östersund” (Ranbrandt 2019).

Kommunen skulle kunna visa mer uppskattning i form av mer rådgivning och stöd. Ranbrandt liknar det vid att låta barn ha sin egen utveckling och gå sin egen väg genom att ge allt tänkbart stöd, utan att nödvändigtvis ge pengar.

I intervjun pratar vi om vad som är nästa steg för Gomorron, där de förklarar hur utomstående aktörer visat intresse för att Gomorron ska etablera kontor på andra geografiska platser, men att de landat i att försöka fokusera på den befintliga verksamheten i Östersund och den kraft som finns där.

“[...] det är så mycket i kraften på det här stället som bygger på personerna här” (Ranbrandt 2019).

5.4 Calle Hedman, Destination Östersund

“bara för att någon tycker att det här är en dålig idé, behöver det ju inte vara så” (Hedman 2019).

I intervju med Calle Hedman, som kommit att bli ansiktet utåt för Destination Östersund, beskriver han sin resa in i företaget och det omtag av Östersunds stadskärna påbörjades hösten 2016. Destinationsbolagets ambition var att tillsammans med fastighetsägare, kommun och näringsliv öka attraktiviteten till stadskärnan. I intervjun framgår det att det fanns ett tydligt behov av konkreta handlingar som bolagets medlemmar från näringslivet efterfrågade, inte bara prat på möten och liknande som det varit tidigare. För att bygga upp engagemanget och förtroendet från medlemmarna var det viktigt att det snabbt levererades resultat, som destinationsbolaget hoppades skulle kunna utgöra en trovärdighet i senare aktiviteter. Hedman beskriver utmaningen i att vara intresserad, uppmuntrande och stöttande utan att engagera sig för hårt i alla projekt, samtidigt som man vill få fler bollar i rullning åt olika håll. *“Så det är nog det svåraste. Att både avgränsa sig och resursfördela”.*

5.4.1 Marknadsföringen av Östersund i en ny tid

Vidare pratar vi om Östersundspulsen där Hedman inledningsvis varit lite skeptisk och menat på att *“vi borde ju kunna ta de där pengarna och göra saker som visar vad platsen är”*, men tillägger att han idag är nöjd med resultatet av Östersundspulsen. Hedman anser att Östersundspulsen fångat Östersunds mångfacetterade attribut och att de allra flesta kan känna igen sig i någon del. Han menar på att man nu har tagit fasta på det som finns i Östersund och att

“man vill ju bort från Vinterstaden, och man ville marknadsföra Östersund”, vilket Hedman ser som positivt med Östersundspulsen, “Östersund är ju ett ganska bra ord för att beskriva Östersund”. Hedman trycker på att Östersund är många olika saker och att den bilden bara växer. Han nämner de tidigare stora besöksanledningarna till staden, såsom djurparken och äventyrsbadet som kanske haft sina glansdagar och att vi är på väg in i en ny tid. Han menar på att det krävs stort ekonomisk kapital för att kunna hålla denna typ av turistattraktioner aktuella för besökare.

“[...]antingen måste man ha extrema muskler såsom Liseberg som kan återinvestera i nya upplevelser. De skapar ju en uppdaterad version av deras produkt varje år, men har man inte den uthålligheten med ett äventyrsbad eller ett zoo, då kanske det är fel väg att gå. Då är det kanske bättre att plöja sakerna i sådant som man kan ställa om till något annat när det börjar gå ur tiden” (Hedman 2019).

Han menar på att livslängden på allting blivit kortare och att det därmed är högre krav på förändring. Hedman anser att det är viktigt att rätt aktör gör rätt saker och tiderna har förändrats och därmed kanske även rollfördelningen.

Hedman beskriver det som att även om Östersund idag kanske inte har lika tydliga besöksanledningar som staden hade förr, så finns det nu mer väldigt mycket som bubblar åt olika håll.

“Vi har en Surfbukt som är en abstrakt grej, det har börjat poppa upp innergårdar som är levande med massa kulturella blandningar, vi är närheten, vi har naturen runt hörnet, vi är platsen man kommer till och reser från när man ska uppleva Jämtland” (Hedman 2019).

5.4.2 Den interna publiken som marknadsförare av Östersund

Arbetet på Destination Östersund beskriver Hedman utgår från tankesättet att göra Östersundarna stolta över sin stad. Det handlar om att invånarna ska vilja vara ambassadörer för platsen, och att det är när vi talar gott om Östersund när vi är ute och träffar folk som intresset för Östersund skapas. Hedman menar på att det finns många olika sätt att marknadsföra Östersund på, och att invånarna som ambassadörer är en viktig marknadsföringskanal. Fortsättningsvis menar Hedman att bredden på stadens innehåll skapar en nyfikenhet där såväl Östersunds FK som Surfbukten får plats. *“[...] de (olika aktiviteter) är viktiga delar för att hålla snacket om Östersund igång”.*

5.4.3 Kommunens roll som platsmarknadsförare

Vidare i intervjun pratar vi om styrkor i offentlig och privat marknadsföring, där Hedman har en klar bild av kommunen som en möjliggörare. Han påtalar svårigheterna som medföljer i det offentliga och när det handlar om lika för alla, upphandlingsregler etc. Hedman menar på att kommunen borde bli bättre på att pusha och prata med eldsjälar och att inte säga nej och våga lita på personerna. I samtalet tar Hedman även upp att det nya ideologiska skiftet i kommunhuset, som inneburit en stor förändring, och han är spänd på att se huruvida detta leder till en mer innovationsdriven samhällsutveckling.

Han påtalar dock att det inte är helt oproblematiskt för kommunen att ge ut pengar till olika initiativ då det lätt kan uppstå konflikter kring ekonomiskt stöd, men ser att destinationsbolaget skulle kunna fylla en funktion en aktör som verkar för kommunen genom att bli tilldelade mer medel för att stötta stadsutveckling, besöksnäring och eldsjälar. Hedman påtalar hur de idag har en tilldelad budget från kommunen som de är fria att använda "hur de vill" utan att behöva gå till politisk debatt.

I intervjun pratar vi om hur eldsjälsinitiativ skulle kunna användas mer i såväl platsmarknadsföring som platsutveckling, där Hedman trycker på att det handlar om att inte sätta käppar i hjulet för dem som är drivna nog att genomföra det på egen hand, men med stöttning utifrån. Han menar på att det är viktigt att kommunen är öppen för idéer och att inte aktivt stoppa idéer.

“bara för att jag [beslutsfattaren] tycker att det här är en dålig idé, behöver det ju inte vara så...” (Hedman 2019).

6 Analys

*I detta avsnitt behandlas fyra identifierade teman; **platsmarknadsföring, intern marknadsföring, relationen mellan eldsjälarna och Östersunds kommun samt digitalisering.** Dessa teman har analyserats utifrån den teoretiska referensramen och det resultat som framkommit från det insamlade empiriska materialet.*

6.1 Platsmarknadsföring

Som tidigare beskrivits i studiens teoriavsnitt används platsmarknadsföring i syfte för att attrahera nya investeringar, turister och invånare till en plats (Hudson et al. 2017). Hudson et al. (2017) menar på att strategier för platsmarknadsföring handlar om mer än att sprida fördelaktiga bilder av en plats, utan också om platsutveckling i ett större perspektiv. I Östersund såg besöksnäringen i slutet av 90-talet behovet av att öka omsättningen under vintern, och utvecklade tillsammans med Östersunds kommun varumärket Vinterstaden, som kom att bli ett omtyckt och väl etablerat varumärke tillsammans med symbolen Östersundshjärtat. I intervjun med Östersunds kommun framgår det att en förändring i klimatet och staden medfört ett nytt behov av att utveckla ett varumärke med större bredd, vilket stöds i intervju med Jaktlund. Forskning (Pino, Guido & Peluso 2015; Stephenson 2010) visar på att många platser vanligen marknadsför platsens lokalisering och fysiska attribut, vilket Hudson et al. (2017) menar på blivit allt för svaga pullfaktorer för att sticka ut ur massan. Detta bekräftas i intervjun med Östersunds Kommun som påtalar att många av deltagarna i framtagningen av Östersundspulsen varit mycket centrerade kring naturen runt omkring Östersund. Kommunen själva har aktivt försökt påvisa att detta inte särskiljer Östersund tillräckligt från en annan norrländsk småstad. Även Jaktlund påtalar att Östersundarna tenderar att definiera Östersund i förhållande till utanförliggande attribut exempelvis fjällen, Åre etc., som också menar på att det finns mycket annat som borde kunna lyftas i Östersund, och syftar bland annat till Storsjön.

Hedman påtalar att den utveckling som skett i Östersund medfört att tidigare stora besöksanledningar inte längre är lika attraktiva och att det finns allt fler alternativa aktiviteter i staden som tillsammans skapar puls och nyfikenhet. Svensson Wiklander är inne på samma spår och menar på att det är människorna som gör platsen intressant. Detta är något som påtalats i teoriavsnittet som den tredje aspekten av en plats, *sense of place*, som menar på att det människor

tillskriver en plats eller ett socialt sammanhang (Cresswell 2015; Lindstedt 2011; Tuan 1975).

I framtagningen av Östersundspulsen deltog 800 personer i processen, utifrån vilka Östersunds kommun tillsammans med destinationsbolaget tagit fram en varumärkesstrategi med en bredd för att spegla en större del av Östersund, kontra den bild som Vinterstaden tillskrev Östersund. Forskning bekräftar vikten av att inkludera flera olika aktörer och intressenter i utvecklingen av en plats marknadsföringsstrategier för att göra det så effektivt som möjligt (Eshuis, Klijn & Braun 2014; Kavaratzis & Ashworth 2008; Mukthar-Landgren 2009). Jaktlund och Ranbrandt ställer sig båda positiva till Östersundspulsen men framhåller att de inte känner att den nya varumärkesprofileringen utgör någon större skillnad för dem personligen. Jaktlund menar dock på att Östersundspulsen sätter ord på det som redan funnits i stan. Även Hedman ställer sig positiv till utkomsten av Östersundspulsen som han menar har fångat Östersunds mångfacetterade attribut, men antyder också att han hade en inledande skepsis till projektets budget som han menade på kunnat användas på mer konkreta sätt för att visa vad platsen är.

6.1.1 Intern marknadsföring - Östersundspulsen och Östersundshjärtat

I teorin beskrivs ett varumärke som en symbol som är upp till varje enskild individ att tolka, vilket enligt Eshuis, Klijn och Braun (2015) innebär att det finns flera intressenter som har möjlighet att påverka betydelsen av ett platsvarumärke. Innan Vinterstaden gick ur bruk av kommunen 2015, framgick det i intervju att det endast var Östersunds kommun och Visit Östersund som fick använda sig av symbolen Östersundshjärtat. Detta till trots har "hjärtat" skapat en stolthet och stor igenkänning bland Östersundsborna, vilket medförde att kommunen valde att behålla symbolen, men även att göra den mer tillgänglig för fler att använda. Jaktlund ställer sig positiv till detta och menar på att det är modigt av en kommun att göra det. Östersundspulsen har inneburit en frigörelse av platsen Östersund som enligt representanterna nu mer ställs separat från Östersund som kommun och arbetsgivare, där "pulsen" ska fungera som en strategi för platsen Östersund och något som kommunen och destinationsbolaget tillsammans med den interna publiken kan arbeta mot. Jaktlund ställer sig positiv till denna strategi då den är framåtsträvande och uppmuntrar till medskapande. Enligt kommunrepresentanterna var det viktigt att inte ersätta Vinterstaden med ett nytt epitet, vilket Hedman också påtalar i sin intervju.

Inledningsvis i studien beskrivs problematiken med strategier som stannar vid skrivbordet (Cleave et al. 2016; Dahlqvist & Melin 2010), vilket representanterna från kommunen framhåller att de arbetat på ett medvetet sätt för att kunna genomföra en förankringsprocess av Östersundspulsen under 2019. De menar på att budget och resurser är viktiga faktor i förankringsarbetet, där de fått välja bort delar som till exempel större satsningar på sociala medier i förmån för annat. De ger exempel på en utmaning som Region Jämtland Härjedalens ställts inför, då de tilldelats en budget för att ta fram en strategi men inte för att förverkliga denna och kommunrepresentanterna ser det som en lärdom. Under det första kvartalet av 2019 har Östersundspulsen mottagits på ett positivt sätt, vilket har varit viktigt för Östersunds kommun och förtroendet för dem.

I teoriavsnittet framgår det att det finns flera olika intressenter i marknadsföringen av en plats, vilka kan ha olika uppfattning om vad som är och speglar platsen (Eshuis, Braun & Klijn 2013). Detta bekräftas i intervju med Östersunds kommun som framhåller att det omtyckta Östersundshjärtat också haft sina kritiker i framtagningen av den nya strategin, då deltagare menat på att "hjärtat" utgjort en för stor symbol för vintersäsongen.

6.2 Intressenter i platsmarknadsföring

I studiens teoriavsnitt påtalar Kulibanova och Teor (2017) att platsmarknadsföring i och med sin komplexitet påverkas av flera olika intressenter, vilket även påtalas av samtliga intervjupersoner i fallstudien Östersund. Hedman, Jaktlund och kommunrepresentanter talar alla om Östersunds kommun som drivande och möjliggörare inom platsmarknadsföringen av Östersund. Jaktlund påtalar även platsens ambassadörer och dess genomslagskraft.

I studiens teoriavsnitt framgår det att de förändringar som skett såväl internationellt som nationellt har gjort det allt viktigare för kommuner att arbeta med frågor kopplade till profileringsarbete för att öka sin konkurrenskraft på marknaden (Cassel 2008; Lundmark, Marjavaara & Müller 2011). Detta kan tydligt ses på platsen Östersund där Vinterstaden i slutet av 90-talet kom att bli ett sätt att särskilja Östersund från andra platser i Sverige. Stadens utveckling, och den interna publiken med den, ledde vidare till ett förändrat behov som resulterade i Östersundspulsen. Representanterna från Östersunds kommun framhåller att Östersundspulsen ska vara dynamisk och möjlig för alla att göra till sin, samt att strategin ska gå att forma och förändra över tid. Tidigare forskning visar på att ett väl utvecklat varumärke och varumärkesstrategi är en

viktig del för den hållbara utvecklingen på en plats i stort (Rehan 2014). Möjligheten till förändring ser Hedman som något allt viktigare, då livslängden på allting idag blivit kortare vilket medför större krav på möjligheten till förändring och utveckling.

Teoriavsnittet framhåller att kommunen vanligtvis utgör en aktiv aktör i marknadsföringsarbetet av en plats (Syssner 2012), vilket också bekräftas av representanterna på Östersunds kommun som menar på att kommunen ska och förväntas vara den drivande aktören i detta. Kommunrepresentanterna framhåller dock att kommunen inte står som ensam platsmarknadsförare utan att andra aktörer är minst lika viktiga. Hedman och Jaktlund instämmer med kommunrepresentanterna angående kommunens roll som drivande ramsättare och delaktighet från en bredd av aktörer. Hedman påtalar invånarna som en viktig marknadsföringskanal av Östersund då dessa utgör ambassadörer för platsen, vilket gör att dessa är viktiga i utveckling av plats, strategi och varumärke, som även tidigare forskning tyder på (Campelo et al. 2013).

McKeever, Jack och Anderson (2015) beskriver hur tidigare forskning fokuserat på entreprenörskapets betydelse för en plats och att forskning på senare tid också börjat intressera sig för dynamiken mellan platsen och entreprenörskapet som en symbios. I intervju med platsintraprenörerna framgår det att det finns en stark drivkraft i Östersund som till stor del beror på eldsjälarna och entreprenörerna. De menar på att det finns ett mod bland invånarna att våga skapa sin egen vardag, vilket medför en nyfikenhet och ett uppmuntrande klimat i staden.

I intervjuerna med Jaktlund, Ranbrandt och Svensson Wiklander framgår det att det finns ett intresse och förfrågningar från andra kommuner och platser huruvida det skulle vara intressant, möjligt och genomförbart att etablera dessa verksamheter på andra orter. Intervjupersonerna menar på att det rent fysiskt är möjligt, men att denna typ av verksamheter bygger på en lokal förankring på platsen och att dessa initiativ måste komma underifrån. Detta kan vi koppla till *sense of place* som av forskare (Cresswell 2015; Lindstedt 2011; Tuan 1975) beskrivs som att individer tillskriver och identifierar sig själv kopplat till en plats eller socialt sammanhang. Forskare (Gren & Hallin 2003; Holloway & Hubbard 2001) menar också på att dessa känslomässiga band till en plats blir som en förlängning av personen.

6.3 Relationen mellan eldsjälarna och Östersunds kommun

I Östersundspulsen är *drivkraft och eldsjälar* två av de saker som lyfts som extra viktiga i utvecklingen av Östersund. Som tidigare forskning visar på är definitionen av såväl eldsjälar, entreprenörer och samhällsentreprenörer diffus (Augustinsson 2008; Berglund 2007; Philips 1988), vilket är en problematik som representanterna från Östersunds kommun påtalar. De vida definitionerna av eldsjälar och entreprenörer menar kommunrepresentanterna på försvårar för kommunen att veta avgränsningen till vilka verksamheter som behöver stöttning och inte, vilket Hedman också instämmer i. Kommunrepresentanterna påtalar också en frustration mot kommunen i och med detta, där många upplever att kommunen inte lyfter och underlättar tillräckligt för eldsjälar. Hedman påtalar att en av utmaningarna för kommunen och destinationsbolaget är att hitta balansen i att vara intresserade och stöttande utan att bli alltför involverad, och summerar det som att det handlar om att inte sätta käppar i hjulen för dem som verkligen brinner för något. Hedman ser att Destination Östersund skulle kunna underlätta detta genom att utgöra en funktion som verkar *för* kommunen genom att bli tilldelad ökade medel för att stötta stadsutveckling, besöksnäring och eldsjälar. I en studie av Ehuis, Klijn och Braun (2014) framgår det att invånare på en plats allt för ofta ses som enbart konsumenter och inte som demokratiska medskapare. Detta känns igen i intervjuerna med Jaktlund och Ranbrandt som båda menar på att det inte handlar om att kommunen endast ska bidra ekonomiskt till gräsrotsinitiativ utan att det snarare handlar om att bli sedd och uppskattad för det som eldsjälar gör för platsen. Jaktlund menar på att det handlar om relationen och utbytet mellan kommunen och eldsjälarna. I intervjun med Jaktlund framkommer det att det finns en jargong gentemot eldsjälar som förväntar att de ska göra saker "pro bono", dvs. ställa upp utan ersättning. Jaktlund menar på vikten av att skapa affärsmässiga relationer mellan kommun och eldsjälar och samhällsentreprenörer. Svensson Wiklander påtalar dock att det skett en stor förändring på senare tid i hur Östersunds kommun ser på idéburna organisationer och eldsjälar. Hon menar på att kommunen är mer öppen för detta nu, vilket också representanterna från Östersunds påtalar i deras intervju.

6.4 Digitalisering - lättare att synas.

Med den digitala utvecklingen har det blivit allt lättare för personer att kommunicera med varandra genom olika digitala tjänster (Cöster & Westelius 2016). Jaktlund beskriver hur utvecklingen gjort det möjligt för honom och andra att berätta sin historia. Forskning visar på att sociala medier idag är en populär

kanal för att sprida sin åsikt, genom att gilla, dela och uttrycka sig till omvärlden samt ta del av andras material (Ljungberg 2018; Xiang & Gretzel 2010). Med den nya varumärkesplattformen Östersundspulsen och frisläppandet av Östersundshjärtat kan fler vara med och på egen hand sprida bilden av Östersund, samtidigt som strategin kan ses som ett verktyg som kan brukas av alla, då de tidigare strategierna var mer för internt bruk, menar representanterna för Östersunds kommun. Representanterna menar även på att kommunens fortsatta roll kommer vara att hålla sidan matad med användbara verktyg, som vem som helst sen kan använda och dela med sig av.

Genom den digitala utvecklingens framfart kan utbyte av erfarenheter, recensioner och åsikter av upplevelser, varumärken och produkter delas genom så kallad "Word of mouth", som för många blivit en allt mer tillförlitlig källa för intag av information (Chu & Kim 2011). Styrkan och ärligheten i Word of Mouth bekräftas av Jaktlund som menar på att rekommendationer mellan människor står sig starkare än någonting annat och att sponsrat material inte har samma trovärdighet. Han menar på att en hemmagjord film kan nå fram till hjärtat på ett annat sätt än en stor påkostad film där allt är genomtänkt och beräknat in i minsta detalj. Han ger sin film "My Town" som ett exempel, vilken resulterade i stor spridning och kom att bli en film som för många symboliserade bilden Östersund.

7 Sammanfattande diskussion

I den sammanfattande diskussionen har vi som författare försökt att ta ett objektivt utifrånperspektiv i vår reflektion av uppsatsen alla delar. Diskussionen grundar sig i det som framkommit i vårt analysavsnitt samt vilka fortsatta kunskapsbehov som finns. I detta avsnitt förekommer ett antal citat från studiens genomförda intervjuer för att förstärka diskussionens innehåll.

I dispositionen av sammanfattande diskussion har vi utgått från uppsatsens frågeställningar:

- *Hur påverkar platsintraprenörer uppfattningen av en plats?*
- *Hur skiljer sig eldsjäl driven platsmarknadsföring från platsmarknadsföring som drivs av en kommun?*

7.1 Uppfattningen av en plats

Utifrån genomförd studie kan vi konstatera att eldsjälar, entreprenörer och samhällsentreprenörer, som vi valt att kalla platsintraprenörer är en viktig del av platsutveckling och platsmarknadsföring samt att de bidrar till stolthet och gemenskap. Vi upplever att platsintraprenörernas påverkan på uppfattningen om en plats är svår att konkretisera då de främst skapar mjuka värden och känslor till en plats. Detta kan därför vara en anledning till att det kan vara svårt för forskare att studera ett specifikt initiativs påverkan på en plats, men också svårt för individer att avgöra hur mycket av känslan för en plats som är avhängt på initiativet.

Det vi kan uttyda från vår studie om platsintraprenörens påverkan på en plats är att det handlar om *mer* handling och *mindre* snack. Jaktlund pratar om invånarnas inställning till platsutveckling och att de är trötta på att vänta på att saker och ting ska ske. Vi ser detta som att det i vissa fall utmynnar i att eldsjälar såsom Jaktlund och Gomorongänget tar saken i egna händer och faktiskt får saker och ting att hända, samtidigt som andra mer passiva invånare kan ta del av detta på ett hörn. Detta tror vi kan bidra till inspiration för andra att själv förverkliga sina idéer men också att bidra till en ökad samhörighet med en plats.

Vi har genom denna studie vidgat vår förståelse för platsintraprenörskapet som påvisar att det inte nödvändigtvis är avhängt på en viss typ av verksamhet, utan att det handlar om den personliga förankringen och drivkraften som finns bakom verksamheten. Calle Hedman är ett exempel på detta där han blivit ansiktet utåt för ett bolag som förvisso är ägs av sina medlemmar men som ofta uppfattas som

en förlängd arm av Östersund kommun. Vi menar på att det handlar mer om personen och dess koppling till ett sammanhang eller plats snarare än den verksamhet de representerar.

Vi tror att platsintraprenörerna spelar en viktig roll för en plats utveckling och uppfattningen av denna då de tillför ett diversifierat innehåll på en plats som skapar stolthet och tillit bland invånarna och ett nytt mervärde i ständig utveckling. Efter intervjuerna med deltagande platsintraprenörer har vi kunnat identifiera mönster i utvecklingen av platsintraprenörers initiativ som visar på att det inte är en utvecklingsprocess som skett över en natt. Detta tror vi kan vara en av anledningarna till att dessa eldsjälar, entreprenörer och samhällsentreprenörer skapar stark lokal förankring på platsen.

“[...]det är coolt att kunna vara med och påverka en stads image genom att rulla in en husvagn till en död plats...” (Jaktlund 2019).

Intervjuerna med platsintraprenörerna antydde att det är många utanför Östersund som uppfattar staden som “bubblande” och att det händer mycket där, stort och smått. Som Hedman påtalat i intervjun ser han det som att det är kombinationen mellan stora världsevenemang, gräsrotsinitiativ och allt där emellan, som tillsammans gör att det skapas en nyfikenhet för Östersund i ett större sammanhang. Vi tror att platsintraprenörerna är en viktig del av denna uppfattning då de bidrar till ett diversifierat innehåll i staden och att det skapas en “snackis” och ett intresse för platsen i många olika sammanhang.

Som framgått i intervjuer med några av platsintraprenörerna har externa intressenter visat intresse för platsintraprenören och deras initiativ för att bygga upp liknande initiativ på annan ort. Vi uppfattar att det i och med platsintraprenörens starka förankring till en plats är svårt att rakt av återskapa ett initiativ på en annan plats. Detta tror vi beror på att dessa initiativ kräver en genuin drivkraft och en naturlig utvecklingsprocess. Däremot ser vi det som att platsintraprenörer kan göra stor skillnad för andra orter genom inspiration och utbyten både riktat mot privat och offentlig sektor, vilket Jaktlund är ett bevis på.

7.2 Kommunal och eldsjäl driven platsmarknadsföring

I intervjuerna med platsintraprenörerna framkommer det i mångt och mycket handlar om att vara och komma nära människor, och att visa en ärlig bild av en plats. I en av intervjuerna framgår det att det kan vara svårt för en kommun att skapa denna “ärliga” bild av en plats, då kommunen har en skyldighet att

representera hela kommunen och dess invånare, samt ett gediget regelverk att förhålla sig till. Vi tror därför att platsintraprenörernas möjlighet att gå från idé till handling, i många fall, är både enklare och snabbare då de har färre förhållningsregler och ett personligt brinnande engagemang som drivkraft.

“Vi gör det av egen fri vilja för att vi tycker att det behövs och att vi vill visa upp det. Annars hade vi inte gjort det” (Svensson Wiklander 2019).

Vi tror också att dessa personer, genom handling, får ett ökat förtroende från den interna publiken. Detta kan dels bero på att handlingen eller aktiviteten blir personbunden men också för att dessa personer ofta har ett eller fåtal brinnande intressen som gör att deras engagemang är lätt för andra att uppfatta. Kommunen å andra sidan som ska agera utifrån ”allas bästa”, tror vi är en anledning till att deras insatser ofta inte upplevs lika spetsiga. Efter de genomförda intervjuerna får vi känslan av att det kan finnas en poäng för fler aktörer att göra det som de är bäst på och ta hjälp av andra som kan andra saker bättre. Detta har vi sett förekomma allt oftare i det privata näringslivet, där utbyten mellan olika typer av verksamheter blivit allt vanligare.

“Det är en svår uppgift för en kommun att trovärdigt visa att man kan lösa alla de här bitarna. Däremot andras livshistorier kan man ju kanske snarare känna att ‘ah, men det där liknar mig eller mina behov’” (Ranbrandt 2019).

I studien har det framgått att kommunens roll som platsmarknadsförare ska vara drivande och koordinerande. Intervjuade platsintraprenörer ser det som att kommunen borde agera möjliggörare för *andra* att göra sin grej, vilket i det långa loppet kan skapa en attraktivitet till platsen. Vi ser det som att en platsmarknadsförare antingen kan vara en *direkt* eller *indirekt* sådan. För oss har det genom denna studie blivit tydligt att en kommun eller andra aktörer som uttalat arbetar för att marknadsföra en plats är en direkt platsmarknadsförare, medan platsintraprenörer är en indirekt aktör i denna marknadsföring. Detta härleder vi till våra intervjuer med platsintraprenörerna där ingen av dem ser sig och sin verksamhet primärt eller alls som platsmarknadsförare, men som samtidigt kan tänkas spela en viktig roll för uppfattningen om platsen i allmänhetens ögon.

”om man bygger cykelstigar tror jag inte att det är någon som gör det för att det ska bli större inflyttning till Östersund” (Ranbrandt 2019).

Vi tror att det inte handlar om att platsintraprenörerna själva nödvändigtvis behöver se sig själv som platsmarknadsförare för att vara det. Vi tror istället att det handlar om att exempelvis en kommun behöver uppmärksamma dem som platsmarknadsförare i det strategiska marknadsföringsarbetet genom att se värdet de tillför platsen. Vi kan utifrån studien se styrkorna i att en kommun stöttar och vågar dela med sig av platsen och ta hjälp av exempelvis platsintraprenörer för att utveckla denna. De synpunkter som Jaktlund ger uttryck för i vår intervju beskrivs också tydligt i citatet i uppsatsen inledning, där Jaktlund talar om att beslutsfattare på ett mer aktivt sätt borde söka upp de kreativa krafter som finns på gräsrotsnivå.

I intervjun med Östersunds kommun pratar vi om budget och svårigheterna med en begränsad sådan, där kommunen i Östersundspulsens fall har sparat pengar för att kunna genomföra ett förankringsarbete. Vi pratade också om budget med Jaktlund som genom exempelvis crowdfunding och bidrag från kommun och näringsliv samlade ihop pengar för att kunna köpa "pensionärscyklar" i projektet Cykling utan ålder. Detta anser vi är en avgörande skillnad i förutsättningarna mellan eldsjäl driven platsmarknadsföring och platsmarknadsföring av en kommun. Vi ser styrkor och begränsningar i de båda förutsättningarna, där kommunen förvisso har en budget från start men som därmed också sätter begränsningarna för exempelvis ett projekt. I intervjun med Östersunds kommun ges Region Jämtland Härjedalen som ett exempel där de blivit tilldelade en budget för att ta fram en strategi, men ingen för att förverkliga den. Vi tror att detta kan vara ett klassiskt exempel på varför projekt och strategier ofta tycks hamna kvar på skrivbordet som nämnts inledningsvis i denna uppsats. Platsintraprenörer å andra sidan tycks oftare arbeta utifrån en idé där en budget utvecklas efterhand genom exempelvis samarbeten, crowdfunding och sponsring. Detta tror vi gör att platsintraprenören dels får en mer flexibel arbetsprocess och att projekttiden formas med tiden, men som också gör att många platsintraprenörer till stor del arbetar ideellt någon gång under processen.

7.3 Avslutning

Vem eller vilka som äger ansvaret för bilden av en plats är fortfarande svårt att svara på. Det finns många olika roller med olika förutsättningar som är med och skapar platsen. Vi anser att platsintraprenören har en roll i det här systemet och att denna roll mest sannolikt kommer att bli mer framträdande i framtiden genom utvecklingen av bland annat digitala kanaler och nätverkens betydelse.

Som tidigare nämnts i inledningen av denna uppsats behöver exempelvis kommuner satsa på att framhäva en plats mjuka värden som ett sätt att konkurrera med andra platser då hårda värden i många fall inte längre anses vara tillräckligt konkurrenskraftiga. Vi tror att platsintraprenörens växande roll kommer innebära att kommuner får en allt viktigare roll som koordinerande aktör och som på ett strategiskt sätt tar till vara på dessa initiativ från den interna publiken för att särskilja sig från andra platser.

Under studien har vi fått större förståelse för hur de diffusa definitionerna av eldsjäl, entreprenör och samhällsentreprenör gör det svårt för såväl forskare som aktörer att studera och identifiera dessa. I avseendet platsmarknadsföring och platsutveckling anser vi att det finns ett behov av att fördjupa kunskapen och förståelsen för de processer som sker i gränssnittet mellan eldsjälar, entreprenörer, samhällsentreprenörer och en plats. Vi hoppas att begreppet platsintraprenör kan vara ett bidrag i denna utveckling.

8 Referenslista

8.1 Publicerade artiklar

- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J. & Sousa-Ginel, E. (2011). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, August 2012, 30(5), s. 513-535.
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M. & Gnoth, J. (2014). Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research*, 53(2), s.154–166. DOI: 10.1177/0047287513496474
- Chu, S-C. & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), s. 47-75. DOI: 10.2501/IJA-30-1-047-075
- Cleave, E., Arku, G., Sadler, R. & Gilliland, J. (2016). The role of place branding in local and regional economic development: bridging the gap between policy and practicality. *Regional Studies, Regional Science*. 3(1), s. 207-228. DOI: 10.1080/21681376.2016.1163506
- Elmes, M.B., Justo, S., Whiteman, G., Hersh, R., Guthey, G.T. (2012). Teaching Social Entrepreneurship and Innovation From the Perspective of Place and Place Making. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), s.533–554.
- Eshuis, J., Klijn, E. & Braun, E. (2014). Space marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), s.151-171. DOI: 10.1177/0020852313513872
- Eshuis, J., Braun, E. & Klijn E. (2013). Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, 73(3), s. 507-516. DOI: 10.1111/puar.12044
- Hudson, S., Cárdenas, D., Meng, F. & Thal, K. (2017). Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), s. 365-377. DOI: 10.1177/1356766716649228

- Kavaratzis, M. och Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going?. *Journal of Place Management and Development*, 1(2), pp.150-165.
- Konecnik Ruzzier, M. & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 66(1), s. 45-52. DOI:10.1016/j.jbusres.2012.05.023
- Kulibanova, V.V. & Teor, T.R. (2017). Identifying Key Stakeholder Groups For Implementing a Place Branding Policy in Saint Petersburg. *Baltic Region*, 9(3), s. 99-115. DOI: 10.5922/2079-8555-2017-3-7
- Lindstedt, J. (2011). Place, identity and the socially responsible construction of place brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), s 42-49
- Lumpkin, G.T., Bacq, S. & Pidduck, R.J. (2018). Where Change Happens: Community-Level Phenomena in Social Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, 56(1), s.24–50.
- Lyons, T.S., Alter, T.R., Audretsch, D. & Augustine, D. (2012). Entrepreneurship and Community: The Next Frontier of Entrepreneurship Inquiry. *Entrepreneurship Research Journal*, 2(1), s. n/a. DOI: 10.2202/2157-5665.1064
- McKeever, E., Jack, S. & Anderson, A. (2015). Embedded entrepreneurship in the creative re-construction of place. *Journal of Business Venturing*. 30(1), s. 50-65. DOI:10.1016/j.jbusvent.2014.07.002
- Pino, G., Guido, G. & Peluso, A.M. (2015). Perceived images and vocations of local territorial systems: implications for place branding strategies. *Journal of Product & Brand Management*, 24(3), s.287–302. DOI: 10.1108/JPBM-03-2014-0528
- Rehan, R.M. (2014). Urban branding as an effective sustainability tool in urban development. *HBRC Journal*, 10(2), s. 222-230. DOI:10.1016/j.hbrcj.2013.11.007
- Savić, J. (2017). Sense(s) of the city: Cultural mapping in Porto, Portugal. *City, Culture and Society*, 11, s.12–19.
- Stephenson, J. (2010). People and Place. *Planning Theory & Practice*. 11(1), s. 9-21. DOI: 10.1080/14649350903549878

Tuan, Y. (1975). Place: An Experiential Perspective. *Geographical Review*, 65(2), s.151-165. DOI: 10.2307/213970

Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), s. 170-188. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.02.016

Zenker, S, Braun, E. & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58(2017), s.15-27. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.10.008

8.2 Övrigt tryckt material

Augustinsson, E. (2008). *Samhällsentreprenören - Förebild för framtiden*. Stockholm: Arena för Tillväxt
<http://www.arenafortillvaxt.se/files/PDF/SamhallsentreprenorSlutfil.pdf> [2019-04-04]

Berglund, K. (2007). *Jakten på entreprenören*. Diss. Västerås: Mälardalens Högskola.

Bjerke, B. (2013). *En bok om entreprenörskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2012). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB

Cassel, H. S. (2008). *Platsmarknadsföring, regional image och jakten på attraktivitet*. I Andersson, F., Ek, R. och Molina, I. (Red.). *Regionalpolitikens geografi*. 1a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Cresswell, T. (2015). *Place : an introduction*. Uppl. 2. Chichester : John Wiley & Sons

Cöster, M. & Westelius, A. (2016). *Digitalisering*. Stockholm: Liber.

Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber.

Friberg, T. (2008). Det uppsplittrade rummet. Regionförstoring i ett genusperspektiv. I Andersson, F., Ek, R. och Molina, I. (Red.). *Regionalpolitikens geografi*. 1a uppl. Lund: Studentlitteratur.

- Gren, M. & Hallin, P. (2003). *Kulturgeografi*. Uppl. 1. Malmö: Liber AB.
- Holloway, L. & Hubbard, P. (2001). *People and place: the extraordinary geographies of everyday life*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Ljungberg, J. (2018). Sociala medier. I Iveroth, E. Lindvall, J. & Magnusson, J. (red.). *Digitalisering och styrning*, s. 295-314. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lundmark, L., Marjavaara, R. och Müller, D. (2011). *Turismen i Sverige*. Uppl. 1. Malmö: Liber.
- Knox, P. & Marston, S.A. (2016). *Human Geography. Places and Regions in Global Context*. Uppl. 7. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Mukhtar-Landgren, M. (2009) *Om gammalt och nytt i marknadsföring av staden*. I Hedlund, G. & Montin, S. (2009). (Red.). *Governance på svenska*. Stockholm: Santerus Academic Press.
- May, T. (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur.
- Nordström, H. (2018). *Platsmarknadsföring*. Taberg: Placebrander
- Nählinger, J. (2011). Entreprenörskap - mer än "bara" entreprenören. I von Bergmann-Winberg, M-L. & Wihlborg, E. (Red.). *Politikens entreprenörskap - kreativ problemlösning och förändring*. Malmö: Liber AB, s. 90-109.
- Philips, Å. (1988). *Eldsjälar: en studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan.
- Sohlberg, P. & Sohlberg, Britt-Marie, 2013. *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod*. Uppl. 3. Sockholm: Liber AB.
- Syssner, J. (2008). *Regionen och dess medborgare*. I Andersson, F., Ek, R. och Molina, I. (Red.). *Regionalpolitikens geografi*. 1a uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Syssner, J. (2012). *Världens bästa plats?*. Lund: Nordic Academic Press.

8.3 Nyhetsartiklar

Lindbäck, L. (2017). Vinterstaden smälter- kommunen ska hitta nytt varumärke för Östersund. *Östersunds Posten*, 17 februari.

<https://www.op.se/artikel/ostersund/vinterstaden-smalter-kommunen-ska-hitta-nytt-varumärke-for-ostersund> [2019-02-13]

Lindqvist-Sjöström, C. (2008). Därför är bomarknaden het i Jämtland. *SVD Näringsliv*, 17 juni.

<https://www.svd.se/darfor-ar-bomarknaden-het-i-jamtland> [2019-04-23]

Ljungmark, L. (2016:a). Så här i efterhand var det kanske inte ett helt vansinnigt beslut. *Länstidningen Östersund*, 19 maj.

<https://www.ltz.se/artikel/sa-har-i-efterhand-var-det-kanske-inte-ett-helt-vansinnigt-beslut> [2019-04-23]

Ljungmark, L. (2016:b). Det hemliga spelet bakom Östersunds utveckling. *Länstidningen Östersund*. 19 maj.

<https://www.ltz.se/artikel/det-hemliga-spelet-bakom-ostersunds-utveckling> [2019-04-23]

Myrén, K. (2018). Därför startar it-bolag rekryteringsresor till Jämtland. *Ny Teknik*, 9 december.

<https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/darfor-startar-it-bolag-rekryteringsresor-till-jamtland-6941908> [2019-04-23]

Sjödin, S. (2017). IKEA med ny satsning i centrala Östersund. *Östersunds Posten*, 9 januari.

<https://www.op.se/artikel/ikea-med-i-ny-satsning-i-centrala-ostersund> [2019-04-23]

Svenskt Näringsliv (2016). Surfbukten gräsrotsinitiativ med flyt. *Svenskt Näringsliv*, 18 november.

https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/jamtland/surfbukten-grasrotsinitiativ-med-flyt_661888.html [2019-04-23]

Sveriges Radio (2018). *Östersund förtjänar sin stolthet*.

<https://sverigesradio.se/sida/avsnitt/1148721?programid=5112> [2019-04-24]

Ullenius, A. (2007). Jämtländska smaker. *Svenska Dagbladet*, 24 juni.
<https://www.svd.se/jamtlandska-smaker> [2019-04-24]

Westberg, F. (2015). SVT direktsänder sommarlovsprogram från Östersund.
Östersunds Posten, 2 juni.
<https://www.op.se/artikel/ostersund/svt-direktsander-sommarlovsprogram-fran-ostersund> [2019-04-16]

8.4 Internetkällor

Adventure Sweden (2016). *Stark outdoorbranch*.
<https://adventuresweden.com/stark-outdoorbransch/?lang=sv> [2019-04-24]

Cykling Utan Ålder (u.å.). *Rätt till vind i håret*.
<https://cyklingutanalder.se/> [2019-04-16]

Gomorrön Östersund (u.å.).
<http://www.gomorronostersund.se> [2019-04-23]

Jamtli (u.å.). *Jamtlis historia*.
<https://www.jamtli.com/om-jamtli/jamtlis-historia/> [2019-04-24]

Mannervik, A. (u.å.). Surfbukten i Östersund populär underdog i tävlingen om årets platsmarknadsförare.
<http://www.outsidesweden.se/surfbukten-i-ostersund-popular-underdog-i-tavlingen-om-arets-platsmarknadsforare/> [2019-04-23]

Mittuniversitet (2019). *Historik*.
<https://www.miun.se/mot-mittuniversitetet/universitetet/historik/> [2019-04-24]

Nordström, H. (2016). *Surfbukten i Östersund är Sveriges främsta platsmarknadsförare 2016*. Placebrander, 9 november.
<https://placebrander.se/surfbukten-i-ostersund-ar-sveriges-framsta-platsmarknadsforare-2016/> [2019-03-29]

Placebrander (u.å.). *Den digitala eldsjälén*.
<https://placebrander.se/kunskapsbank/trendrapport-2014/den-digitala-eldsjalen/>
[2019-02-21]

Placebrander (2016). *Surfbukten i Östersund är Sveriges främsta platsmarknadsförare 2016*

<https://placebrander.se/surfbukten-i-ostersund-ar-sveriges-framsta-platsmarknadsforare-2016/> [2019-04-02]

Regionfakta (2019.). *Jämtlands län.*

<http://www.regionfakta.com/jamtlands-lan/> [2019-05-15]

Skidskytte (2018). *Om biathlon events AB.*

<http://www.skidskytte.se/ARBETSRUM/worldcupostersund/Om/OmBiathlonEventsAB> [2019-04-24]

SKL (2016). *Kommungruppsindelning 2017 (Rapport)*. Stockholm: Svenska Kommuner och Landsting.

<https://skl.se/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html> [2019-05-23]

Surfbukten (u.å.).

<http://www.surfbukten.se/aktiviteter> [2019-04-23]

Where I Come From (2018). *Med peppen som drivkraft.*

<http://whereicomefrom.se/stories/med-peppen-som-drivkraft/> [2019-04-16]

Where I Come From (2019).

<http://whereicomefrom.se> [2019-04-17]

Wonderful Copenhagen (2017). *The end of tourism as we know it.*

<http://localhood.wonderfulcopenhagen.dk/wonderful-copenhagen-strategy-2020.pdf> [2019-02-15]

Woolpower.se (u.å.).

<https://www.woolpower.se> [2019-04-24]

Östersunds bibliotek (2019). *Militärstad.*

<https://www.ostersundsbibliotek.se/sv/article/militarstad> [2019-04-16]

Östersunds FK. (u.å). *Historia.*

<https://ostersundsfk.se/om-ofk/historia/> [2019-04-24]

Östersundspulsen (2019). *Östersundspulsen*.

<https://www.ostersund.se/om-webbplatsen/nyhetsarkiv/nyhetsarkiv/2019-02-21-nu-lanseras-ostersunds-nya-platsvarumarke.html> [2019-02-22]

Östersunds kommun (2018). *Översiktsplan*.

<https://www.ostersund.se/bygga-bo-och-miljo/oversiktsplaner-och-detaljplaner/oversiktsplanering/oversiktsplan.html> [2019-05-23]

Östersunds kommun (2019:a). *Nu lanseras Östersund nya platsvarumärke*, Pressmeddelande 2019-02-21.

<https://www.ostersund.se/om-webbplatsen/nyhetsarkiv/nyhetsarkiv/2019-02-21-nu-lanseras-ostersunds-nya-platsvarumarke.html> [2019-02-22]

Östersunds kommun (2019:b). *Tillväxtplan för Östersunds kommun*.

<https://www.ostersund.se/download/18.7ea73fc815271422765aa269/1518101030944/Tillväxtplan.pdf> [2019-05-23]

Östersunds kommun (2019:c). *Östersunds historia*.

<https://www.ostersund.se/kommun-och-politik/kommunfakta/ostersunds-historia.html> [2019-04-16]

Östersunds kommun (2019:d). *Befolkningsutveckling*.

<https://www.ostersund.se/kommun-och-politik/kommunfakta/statistik/befolkningsutveckling.html> [2019-04-23]

8.5 Tilldelad dokumentation

Nord, S., Richardsson, E., Ekman, P. & Thorsén, M. (2018). *Östersundsbilden i praktiken* [internt material]. Östersunds kommun.

Tendensor (2017). *Östersundsbilden: Rapport om hur processen genomförts under hösten 2017* [internt material]. Östersunds kommun.

Östersunds kommun (2019:e). *Målmarknadsfördjupning* [internt material]. Östersunds kommun.

8.6 Intervjuer

Silvia Nord, kommunikationsförvaltningen, Östersunds kommun, gruppintervju 29 maj 75 min.

Karin Henriksson, näringslivsenheten, Östersunds kommun, gruppintervju 29 maj 75 min.

Maria Svensson Wiklander, platsintraprenör, Gomorron Östersund, gruppintervju 3 maj 2019, 90 min.

Johan Ranbrandt, platsintraprenör, Gomorron Östersund, gruppintervju 3 maj 2019, 90 min.

Simon Jaktlund, platsintraprenör, Surfbukten,, individuell intervju 8 maj 2019, 60 min.

Calle Hedman, platsintraprenör, Destination Östersund, individuell intervju 8 maj 2019, 60 min.