



RF – Rogalandsforskning. <http://www.rf.no>



HØGSKOLEN
I STAVANGER
HiS- Høgskolen i Stavanger <http://www.his.no>

Jan Erik Karlsen og Øystein Jensen

Regional merkevarebygging Sammendragsrapport

Rapport RF-HiS – 2002/362

Prosjektnummer	720.1896
Prosjektets tittel	Regional merkevarebygging for Stavangerregionen
Oppdragsgiver	ARNE
Forskningsprogram	
ISBN:	82-490-0224-5
Gradering:	Åpen

Forord

Arena for Regional Næringsutvikling og Entreprenørskap (ARNE) har anmodet RF-Rogalandsforskning (RF) og Høgskolen i Stavanger (HiS) om bistand til å kartlegge og analysere Stavangerregionens utfordringer ved regional merkevarebygging.

Resymé

Prosjektet har utarbeidet et datagrunnlag for en merkevareprofil for Stavangerregionen. Teoretisk bygger studien på antagelsen om at regioner, liksom virksomheter kan bygge sine merkevareprofiler rundt sine særtrekk. Metodisk har prosjektet anvendt benchmarkingstudier sammen med dokumentstudier og intervjuer.

Den foreslåtte profilen for Stavangerregionen bygger på beste praksis fra fremstående europeiske regioners arbeid med slik merkevarebygging, sammenholdt med oppfatninger og ideer fra sentrale fagfolk i regionale nøkkelinstitusjoner, studenter (både fra regionen og utenfra) samt tilreisende. Dessuten foreslår prosjektet en plan for implementering av den valgte regionale profil.

Takk til bidragsytere

RF-Rogalandsforskning og HiS vil takke alle som har bidratt til at prosjektet har latt seg gjennomføre, særlig intervjupersoner og informanter som har stilt sin erfaring og innsikt til rådighet for våre prosjektmedarbeidere. En særlig takk går til Styringsgruppen som aktivt har bidratt til å holde fokus på målsettinger og innhold i prosjektet; Anders Bang Andersen, Grethe Andersen, Kurt Gjerde, Leikny Haga Indergaard, Arild Klingsheim, Norvald Skretting, Jostein Soland, Fride Solbakken, Hallvard Ween, og gruppens leder Anne Kristin Barvik.

Stavanger 31.12.2002

Jan Erik Karlsen, prosjektleder

Innhold

1	PROSJEKTETS BAKGRUNN OG MANDAT	1
1.1	Problembakgrunn	1
1.2	Målsetting	1
2	TEORI, METODE OG DATA	1
3	RESULTATER	1
4	STRATEGI FOR REGIONENS MERKEVAREBYGGING	6
5	KONKLUSJON	6
5.1	Stavangerregionens merkevareprofil	6
5.2	En næringsorientert visjon for Stavangerregionen	7
5.3	Anbefalinger	8

1 Prosjektets bakgrunn og mandat

1.1 Problembakgrunn

Stavangerregionen skal gjennom ARNE-prosjektet gjennomføre en regional merkevarebygging og fokusert profilering av Stavangerregionens særtrekk og kvaliteter. Dette prosjektet har som oppgave å *klarlegge innholdet* i en slik regional merkevareprofil.

1.2 Målsetting

- Utarbeide en profil som kan danne basis for markedsføring av Stavangerregionen. Profilen skal kunne sammenholdes med beste praksis fra fremstående europeiske regioners arbeid med merkevarebygging.
- Lage en plan for implementering av markedsførings tiltak som fremmer den valgte regionale profilen.

2 Teori, metode og data

Teoretisk har prosjektet anvendt moderne teori utviklet innenfor produkt- og tjenesterettet merkevarebygging (fra varemerke til merkevare), så vel som teori om regional merkevarebygging (destination branding). Dessuten har vi brukt teori om sosial konstruksjon av begreper og økonomisk vekstteori for å fange opp profilerings- og nyskapingsevnen i regionen.

Metodisk er det anvendt eksempelstudier, benchmarking, dokumentanalyser, spørreskjemakartlegginger, semistrukturerte dybdeintervjuer og brainstorm-samlinger. Dette har gitt prosjektet mulighet til å triangulere datatilgangen, dvs å opparbeide ulike datakilder til å belyse temaet; merkevareprofilering for Stavangerregionen.

3 Resultater

Med utgangspunkt i dataene er de prioriterte hovedformålene (kjerneformålene) for merkevarebyggingen i Stavangerregionen avgrenset til det å:

- bo
- leve
- arbeide
- studere

i Stavangerregionen.

Med dette bør prioriteringen legges i retning av å bygge opp om *lengre eller varig opphold* i regionen. Dette innebærer at merkevarerelaterte tiltak som bidrar til å få ulike målgrupper til å bli i regionen prioriteres foran formålet knyttet til besøk eller kortere opphold. Det betyr ikke en utelukkelse av tiltak for turisme eller forretningsrelatert trafikk og opplevelser for disse, men det setter de fire kjerneformålene fremst.

Hver av de prioriterte kjerneformålene bør knyttes til *bestemte målgrupper* som en bevisst ønsker å profilere seg mot. Eksempelvis viser intervjuene at *ynge, ressurssterke* personer utgjør en prioritert målgruppe. Disse vil måtte tilfredsstilles på ulike måter innenfor alle de fire kjerneformålene.

Det empiriske materialet er mest fokusert mot kjerneformålet *leve* i Stavangerregionen. Prosjektgruppens anbefaling går også i retning av at hovedoppmerksomheten i merkevarebyggingen bør rettes mot *de spesielle fordelene ved det å leve i Stavangerregionen*. Dette foreslås å skilles ut som det *overordede kjerneformålet* i prosessen. Argumentet er at tilfredsstillelse av det overordede kjerneformålet vil ha grunnleggende positive virkninger i forhold til de øvrige kjerneformålene, samt også besøks- og opplevelsesformålet.

Det foreslås at det spesifiseres mellom følgende tre aspekter vedrørende verdier:

1. Funksjonelle verdier
2. Følelsesmessige og sosiale verdier
3. Selvrealiserende og eksistensielle verdier

Sterkt forenklet knyttes funksjonelle verdier til nyttemessige og praktisk orienterte aspekter ved det å leve og virke i Stavanger. Ved følelsesmessige og sosiale verdier er fokus på forhold som gjør livet behagelig og som gir god følelsesmessig appell (inkludert status/stolthet), rekreasjon og samvær med mennesker. Selvrealiserende og eksistensielle verdier forbindes med det å realisere ens evner og mål, utvikle seg som menneske og dyrke sine interesser. Overlapp mellom kategoriene kan åpenbart forekomme.

Eksempler på funksjonelle fordeler som er særlig framhevet i prosjektmaterialet er; Stavanger som kompakt by i en større region, meget god tilgjengelighet og at man når alt og alle innen liten radius. Særpregede følelsesmessige og sosialt orienterte fordeler er knyttet til utelivet, intimitet og koselighet. Blant selvrealiserende fordeler er gode utdanningsmuligheter og gode vilkår for nyskapere (både næringsmessig og i kulturliv).

Dersom en slår sammen resultatene ut fra hovedformål og kategorier av verdier og fordeler får en følgende matrise som i Figur 1:

Figur 1: Hovedformål og kategorier av verdier i Stavangerregionen

Verdier som søkes realisert	Hovedformål med å befinne seg i regionen			
	Leve	Bo	Arbeide	Studere
Funksjonelle	- kompakt by - kort avstand til beslutningstakere - god infrastruktur	- meget godt og variert boligtilbud - nærhet til sentrum og friluftsområder	- rikt og variert arbeidsliv (offentlig og privat) - stor oljerelatert sektor - infrastrukturtiltak for bedriftsetablering/nyskaping knoppskyting/ videreutvikling av eksisterende virksomheter - jobb til begge	- attraktive videregående skoler - universitet - godt boligtilbud til studenter
Emosjonelle og sosiale	- variert fritids- og kulturtilbud - intimitet (storby med småbysjarm - anerkjente attraksjoner i nærmiljøet	- bydelutvikling - trygt boligmiljø		- utvikle A-universitet - attraktivt uteliv, kultur og andre fritidstilbud
Selvrealiserende og eksistensielle	- rikt kulturliv	- stort rom for egne løsninger - opplevelse av kultur i nærområdet	- rom for nyskaping	- utdanning - utvikling gjennom kulturell deltakelse

I første fase i merkevarebyggingen må det tas to viktige avgjørelser. Den ene gjelder ønsket identitet og den andre gjelder verdierklæringen, det vil si, hvilke verdier eller fordeler en ønsker å vektlegge ved det å leve i Stavangerregionen. I tillegg bør det være avklart hvilke deler av regionens ressursgrunnlag som støtter opprettholdelse og utvikling av bestemte verdier og identitetsprofiler.

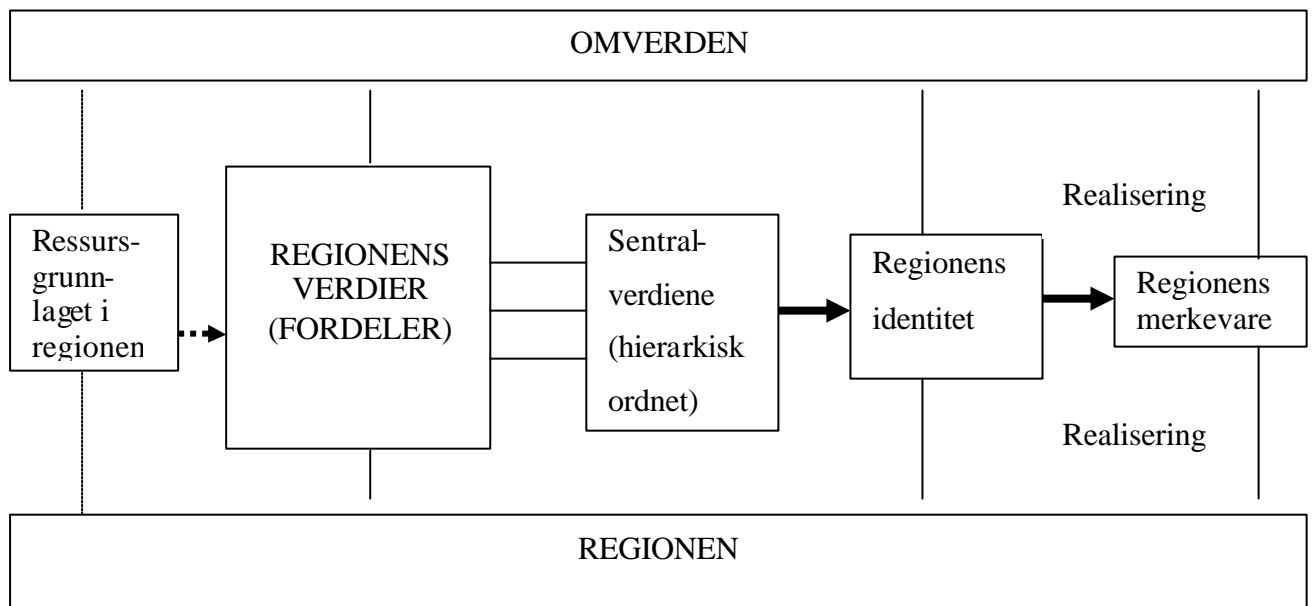
Identiteten knyttes til hvordan en ønsker at Stavangerregionen skal fremstå i omverden med vekt på prioriterte målgrupper. Dette kan stå i kontrast til det eksisterende omdømme (image) i omverden. Registrering av avvik og hvordan et image over tid kan bringes nærmest mulig den ønskede profilen vil være sentralt i de videre fasene i prosessen. I tillegg må et eventuelt sprik mellom regionens eget selvilde og visse ”objektive sannheter” illustrert fra eksempelvis levekårsundersøkelser bli klarlagt.

Verdierklæring relateres til avklaringen og spesifiseringen av de spesielle verdiene eller fordelene som de prioriterte målgruppene oppnår ved (fortsatt) å leve i Stavangerregionen. Disse verdiene må sikres tilstrekkelig grad av intern aksept i regionen både i opinionen og blant nøkkelaktører slik at verdiene kan forsvares. Disse fordelene bør fortrinnsvis innordnes et visst hierarkisk system, hvor en bestemmer seg for en enkelt eller et par grunnverdier (fordeler) som skal være både skal være overordnet men også inkluderende i forhold til de andre verdiene. Den overordnede verdien skal med andre ord både ha en *profilerende* og en *integrerende* funksjon.

Ressursgrunnlaget forstås her som faktorer (materielle og immaterielle) som kan brukes for å skape bestemte varige fordeler for regionen, for eksempel finansieringskilder og teknologiske kompetanser. Et bestemt eksisterende image i omverden kan også betraktes som en del av ressursgrunnlaget.

Det er de sentrale verdiene, eventuelt hierarkisk ordnet, som skal danne grunnlaget for regionens identitet som både skal ha tilstrekkelig intern aksept og eksternt gjennomslag på en bærekraftig måte. Dette bør over tid utgjøre regionens realiserbare merkevare som vist i Figur 2.

FIGUR 2: Prinsippskisse for utvikling av regionens merkevare



Avgjørelser om identitet og verdierklæring må ikke forveksles med selve virkemidlene som skal benyttes eller fremheves for å realisere disse. Eksakte formuleringer som skal brukes i kampanjer og spesielle forhold som skal profileres (for eksempel livet rundt Vågen, festivaler, olje, strender og Prekestolen) anses som virkemidler eller enkeltelementer i merkevarebyggingen. Noen av disse momentene bør håndteres i et samarbeid med profesjonelle aktører, eksempelvis et anerkjent markedsføringsfirma.

I merkevareprosessen er oppslutning og utvikling av merkevarekompetansen i regionen sannsynligvis den mest kompliserte utfordringen. Intern regional markedsføring for å kunne "Leve merket" ("living the brand) blir derfor meget sentralt for å oppnå en realiserbar og troverdig regional merkevare. En vellykket intern markedsføring betinger også at en har fanget opp grunnleggende oppfatninger, preferanser og (u)vaner blant regionens ulike aktører og at en forstår hvilke av disse som er spesielt kritiske i en merkevareprosess.

I arbeidet med identitet og verdiprofil kan en eksempelvis utarbeide en formåls- og verdimatrise hvor en spesifiserer ulike verdier, tiltak og eventuelt sterke og svake sider relatert til den regionale merkevaren. Det vil også være viktig å skille mellom internt

rettede og eksternt rettede tiltak. Basert på prosjektets resultater foreslås følgende matrise som i Figur 3.

FIGUR 3. Kjerneformål, verdier, kritiske forhold og tiltak i merkevarebyggingen.

Kjerneformål	Særpregede verdier for regionen	Kritiske momenter (STYRKE/SVAKHET)	Merkevarerelaterte tiltak
LEVE	<ul style="list-style-type: none"> - intimitet - storbyen med småbysjarm - god kjøpekraft - tilgjengelighet til sentrumsnære og omkringliggende fritidstilbud tilbud 	<ul style="list-style-type: none"> - godt forankret substans på det en har (+) - svakhet med å stå fram med fordelene (-) -relativt ung befolkning (+) - gode levekår (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - sikre/prioritere merkevareprosessen for regionen, inkludert allokering av ressurser - intern bevisstgjøring av kjernefordelene av å leve i regionen og ønsket om å inkludere andre - forpliktende tiltaksplaner for forsterkning og forbedringer - besørge konsistens og kontinuitet i eksternt rettede tiltak
BO	<ul style="list-style-type: none"> - meget variert og sentrumsnært boligtilbud - gunstige boligpriser smlgn. med andre storbyer 	<ul style="list-style-type: none"> - boligmiljø (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - bevissthet i boligpolitikken ut fra verdiene - bedre eksternt markedsføring av boligtilbudet/miljøet
ARBEIDE	<ul style="list-style-type: none"> - kombinasjon tradisjonelle og nyere næringer - sterk på energirelatert virksomhet - nyskaping og innovasjon 	<ul style="list-style-type: none"> - økende jobbskaping (+) - støtte og beslutningsevne hos politikere (+) - møteplasser og nettverk (+) - gunstig befolknings-sammensetting (+) - åpen holdning til nye utfordringer (+) - reaktiv holdning til nye utfordringer (-) - beskjedenhet overfor sentrale myndigheter (-) - lillebrorskompleks (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - kampanjer for en voksende og utviklende region i næring, nyskaping og arbeid -aktiv og målrettet næringspolitikk og tilrettelegging
STUDERE	<ul style="list-style-type: none"> -godt utviklet/utviklende utdanningstilbud på videregående og universitetsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> - universitetssatsningen og internasjonalt nivå videregående skoler (+) - forskningsmessig dybde og bredde (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - konkret støttepakke for utvikling A-universitet - videreutvikling av skoler som topp prioritert

I sammenheng med merkevarerelaterte tiltak anbefales det å utarbeide en foreløpig handlingsplan (gjennomføringsmatrise) over hvem som har hovedansvaret for å utforme og iverksette tiltak, hvilke spesielle ressurser som kreves og en tidsplan for tiltakene. Et eksempel på oppsett på en slik plan er gitt i vedlegg 3.

4 Strategi for regionens merkevarebygging

I denne fasen av utviklingen av Stavangerregionens merkevare er det viktig å velge en tilpasset regional profil og fokusere på mulige målgrupper. I en videreføringsfase trengs en ny studie for å forstå behov og prioriteringer hos de valgte målgruppene for regionen, fordi regionen må tilrettelegge produkter og service og andre markedsføringstiltak for disse gruppene. Hvis regionen ønsker å lykkes med sin markedsføring, må regionen forstå deres atferd bedre enn andre regioner og tilby produkter og service bedre enn andre regioner. En detaljert og strukturert plan for realisering av en slik hovedstrategi er angitt i vedlegg 1.

5 Konklusjon

5.1 Stavangerregionens merkevareprofil

Europa er full av gode slagord som betegnelse på sine regioner, men det fins også svært mange eksempler som ikke løfter regionens profil ut av klisjéjungelen om vekst og velstand.

Ut fra datamaterialet gis følgende forslag til integrerende sentralverdi som kjerne i Stavangerregionens merkevareprofil:

”Stavanger – within reach”

Referansepunktet for Stavangerregionens er dets sterke *”tilgjengelighet”* til et rikt spekter av verdier og tilbud innenfor regionen, ut av regionen (eksempelvis fysisk tilgjengelig til Europa og resten av landet) og utenfra og inn til regionen. Formuleringseksempel på norsk er: *”Stavanger – alt innen rekkevidde”*. Stavangerregionen er en slags *”10-minutters region”* med en nærhet og tilgjengelighet uten norsk sidestykke.

Konsentrasjon om de tre sentralverdiene *”Leve”*, *”Skape”* og *”Rekke”* (nært og tilgjengelig) er alle eksempler på den oppfatningen som understreker innbyggernes lette adgang til alle sentrale ressurser i regionen. Fokus på de tre sentralverdiene *”Utfolde seg”*, *”Utvikle seg”* og *”Nyte”* viser de mulighetene til emosjonell utfoldelse som regionen tilbyr.

Dette inkluderer den korte fysiske, tidsmessige og sosiale avstanden som regionen kan utvise med hensyn til en rekke kvaliteter som uteliv, kulturtilbud, synliggjort historie, friluftsliv, offentlig og privat service, kunnskapsformidling og muligheter for rekreativ virksomhet. Dette kan videre illustreres ved korte avstander mellom by og landlige

omgivelser, det nasjonale/lokale og det internasjonale, samt aktiv utfoldelse og intimitet i denne regionen sammenlignet med andre regioner. Videre kan en i store deler i regionen eksempelvis føle nærheten til havet og strendene både i bomiljøer og på vei til jobb, skole eller sentra. Fokus på at denne store variasjonen og kombinasjoner av opplevelser og muligheter ”er innen kort rekkevidde” i Stavangerregionen samtidig, reflekterer både et unikt konkurransefortrinn og en helt sentral reell verdi for befolkningen og næringslivet. Ekstern rekkevidde reflekterer at Stavangerregionen også har en gunstig kommunikasjonsmessig posisjon sørover og sørvestover mot Nord-Europa, samtidig som regionen fremstår som kommunikasjonsmessig sentralt på Vestlandet.

5.2 En næringsorientert visjon for Stavangerregionen

Alle regioner, både i Norge og i Europa for øvrig, ønsker at næringslivet skal blomstre, inntekstnivået skal øke og livskvaliteten forbedres. Men ofte representerer dette rene ønsker og håp, ikke en gjennomtenkt visjon for hvordan regionen kan utvikle seg i attraktiv retning. Næringsplanene innen ARNE-kommunene inneholder satsinger som er gjennomdiskuterte over flere år og som anviser sentrale tiltak for en begrunnet fremtidig utvikling. Uten at det skal være noe hovedpunkt skader det derfor ikke at en ny regional merkevare for Stavangerregionen også har en god og troverdig ’brand’ med en næringsmessig slagside, en regionetikett som skaper gjenkjenning og gode følelser. En slik regional etikett bør ha et målrettet fremtidsbilde, eksempelvis slik som uttrykt i forslaget under (engelskspråklig forslag i vedlegg 2):

Stavangerregionen – en balansert visjon
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stavangerregionen skal utvikle seg til å bli et ledende innovasjonssenter i Norge innen energiproduksjon og matrelaterte næringer 2. Ved sin gunstige lokalisering skal regionen utvikles til å bli et kommunikasjonsknutepunkt for Vest-Norge til Europa 3. Regional vitalitet i nærings- og arbeidsliv vil sikre fortsatt vekst i jobbskaping innen etablerte og nye nisjer 4. Regionens utdanningsinstitusjoner og –standard skal være på et europeisk nivå 5. Nærhet til varierte rekreasjonsmessige og kulturelle aktiviteter, skal sammen med en attraktiv natur bidra til en vedvarende bedring av livskvaliteten til regionens innbyggere

Et slik supplerende konkurransestrategisk visjon inkluderer de facto både regionens ressursgrunnlag og ambisjoner, er primært rettet mot nærings- og arbeidsliv som sammen med utdanningsmulighetene danner en drivkraft i regionens promotering overfor noen av mest sentrale målgrupper.

5.3 Anbefalinger

1. Det empiriske materialet avgrensner fire formål for merkevarebyggingen; å bo, leve, arbeide og studere i regionen. Mest oppmerksomhet er rettet mot kjerneformålet *leve* i Stavangerregionen. Prosjektgruppens anbefaling går derfor i retning av at hovedoppmerksomheten i merkevarebyggingen bør rettes mot *de spesielle fordelene ved det å leve i Stavangerregionen*. Dette foreslås å skilles ut som et *overordnet kjerneformål* i prosessen. Argumentet er at tilfredsstillelse av det overordede kjerneformålet vil ha grunnleggende positive virkninger i forhold til de øvrige kjerneformålene, samt også besøks- og opplevelsesformålet.
2. Hver av de prioriterte kjerneformålene bør imidlertid knyttes til *bestemte målgrupper* som en bevisst ønsker å profilere seg mot. Eksempelvis viser intervjuene at *ynge, ressurssterke* personer utgjør en prioritert målgruppe. Disse vil måtte tilfredsstilles på ulike måter innenfor alle de fire kjerneformålene.
3. I sammenheng med merkevarerelaterte tiltak anbefales det å utarbeide en *foreløpig plan* over hvem som har hovedansvaret for å utforme og iverksette tiltak, hvilke spesielle ressurser som kreves og en tidsplan for tiltakene. Et eksempel på oppsett av en slik plan, relatert til alle fire hovedformålene, er gitt i vedlegg 3.
4. En *kartleggende oversikt* basert på sekundærdata (dvs. eksisterende undersøkelser) bør gjennomføres for å finne ut hvilke preferanser prioriterte målgrupper faktisk har, den type service de krever hva de er villig til å yte for å motta en slik service.
5. Da intern aksept i regionen for merkevarens kjerneverdier og profil anses som en nødvendig betingelse for å lykkes i arbeidet med realisering av merkevaren, må det rettes kontinuerlig fokus på prosessen med å oppnå lokal oppslutning om det som skal bli merkevarens hovedinnhold. Det bør derfor lages prosedyrer og avsettes tilstrekkelige ressurser for at denne delen av prosessen ivaretas på en best mulig måte.
6. Det anbefales at det opprettes en tverrsektorielt sammensatt arbeidsgruppe som systematiserer de viktigste problemstillingene, prioriteringer, informasjon og videre informasjonsbehov som er nødvendig for å produsere et konkret forslag til innhold og prosedyre for merkevarebyggingen. Arbeidsgruppen bør kontinuerlig rapportere til en mindre styringsgruppe som både skal være pådriver for progresjon i arbeidet og være en part å ”spille ball med” for arbeidsgruppen. Forslaget bør foreligge i løpet av våren 2003 og bør være fullt åpent tilgjengelig for offentligheten for respons i den videre prosessen.

VEDLEGG

Vedlegg 1:

Plan for Stavangerregionens merkevareprofilering

Regional profil

- Markedsmuligheter for Regionen
Profilene baseres på regionens nåværende prestasjonsevne og fasiliteter.
Følgende fire profiler foreslås på bakgrunn av dette prosjektet:

1. Bærekraftig internasjonalisering

- Europeisk 'gateway'
- Næringsutvikling
- Internasjonale hovedkontorer
- Internasjonale universitetsrelasjoner
- Transregionale (internasjonale) relasjoner
- Besørge levelig infrastruktur for lokalsamfunnet og det internasjonale forretningslivet i regionen

2. Bærekraftig ledende innovasjonssenter innen energi og mat

- Oppdatere kompetanse og kunnskap innen de utvalgte satsinger
- Fremtidsrettet innovasjonstilnærming (foresight)
- Stimulere regionalt næringslive og institusjoner
- Stimulere internasjonalt forretningsliv og do. institusjoner
- Opparbeide og vedlikeholde konkurransefordeler i fremtiden

3. Bærekraftig og ledende utdanningsinstitusjoner

- Etablere Stavanger universitet for å støtte påkrevet innovasjon og tiltrekke seg motivert fremtidig arbeidskraft og dermed bane veien for fremtidig markedslederskap
- Etablere andre universitetsrelaterte institusjoner
- Støtte den tekniske kunnskap og kompetanse i regionen

4. Bærekraftig støtte til forretningsutvikling

- Tiltrekke seg og motivere regionale, nasjonale og internasjonale forretningsaktører
- Tilby etablererpakker for entreprenører
- Tiltrekke seg og utvikle petroleumsrelatert næringsvirksomhet
- Tiltrekke seg FoU-sentra og tilby insentiver for FoU

Også andre forhold må tas i betraktning:

- Regionen av opplevelser (uteliv)
- Mangfoldig, glad og aktiv region
- Region av folkeliv og festivaler
- Regionen av attraksjoner
- Behagelig/trivelig/hyggeleg/koselig region

Hva er tidsperspektivet for planen?

En plan må etableres (ledere/beslutningstakere i regionen må diskuteres og fases inn i neste trinn i prosjektet). Den kortsiktige plan bør være 5-10 år, den langsiktige 10-20 år.

Målsettinger:

- markedsføre en valgt regional profil
 - Formålet er å bli en ledende region på området innovasjon innen energi og mat, internasjonalisering, samt en tilbyder av utdanningsmuligheter og næringsutvikling.
- Alle markedsføringstiltak må iverksettes til den valgte regional profilerte målsetting og fokusere på målgrupper for hvert formål:

1. Målgrupper innen Bærekraftig internasjonalisering

- Reisende til og fra Norge
- Lokale og internasjonale forretningsfolk
 - Internasjonale flyselskaper
 - Internasjonale hoteller
 - Internasjonale shipping/transportelskaper
 - Utenlandske og lokale arbeidstakere
 - Lokale innbyggere (for fremtidig internasjonal utdanningsøking)

2. Målgrupper innen Bærekraftig innovasjonssenter innen energi og mat

- Petroleumsindustri
- Kompetansekrevede matproduksjon
- Studenter
- Jobbsøkere (både nasjonalt og internasjonalt)

3. Målgrupper innen bærekraftige og ledende utdanningsinstitusjoner

- Universitetsstudenter
- Forskere innen tjenesteproduksjon og teknologi
- Ansatte til innovasjonsaktiviteter

4. Målgrupper innen Bærekraftig støtte til næringsutvikling

- Lokale og internasjonale virksomheter
- Jobbsøkere
- Nye næringsutviklere/entreprenører

Regional produkt/tjenesteutvikling

- målgruppens preferanser
 - Markedsføringstiltakene må være basert på målgruppens preferanser. Målgruppene må få kjennskap til at de spesielle attributter serviceregionen tilbyr er bedre enn andre konkurrerende regioner. Regionen må levere hva de lover disse målgrupper.
 - Det må søkes å oppnå lokal konsensus og folk bør oppleve at det er deres eget ansvar og engasjement. Lokale aktører (innbyggere, forretningsfolk og forvaltning) må bli del av regionens tilbud av produkter og tjenester.
- kontinuerlig forbedring
 - Tjenester må forbedres til enhver tid og alle forbedringer må kommunisere til målgrupper.

Pris- og kostnadsfaktorer

- Hvordan utvikle og formidle et attraktivt pristilbud til målgruppene?
Disse priser må være de rette priser som oppfattes riktig av målgrupper.
- Hva vil målgruppene være mest interessert i å betale for?
Målgrupper vil generelt være interessert i å betale for service som oppfattes bedre enn de konkurrerende regioner

Kommunikasjonsnettverket

- kontaktpunkter
 - regionale, nasjonale, internasjonale

De regionale markedsførere må ta i bruk alle mulige kommunikasjonsforbindelser til å promotere regionens service til målgruppen. Forbindelsene kan deles i flere kategorier.

 - Regionale forbindelser, hvor publikum er både målgruppen og markedsførerne av regionen.
 - Nasjonale forbindelser, regionalt samarbeid med nasjonale organisasjoner som staten, departementene, forretningsforbindelsene, kulturelle kontakter og kjendiser fra regionen.
 - Internasjonale forbindelser, markedsført gjennom organisasjoner som samarbeider med utenlandske organisasjoner.

Promosjonstaktikk

Identifisere målgrupper

Målgruppens gruppering må være basert på generelt publikum, regioner, og mellom land. En rett blanding av verktøy for markedskommunikasjon må etableres for hvert markedssegment.

Målgruppene må deles inn i kategorier:

- Interne regionale organisasjoner
Denne gruppen involverer flere kommunale avdelinger. Disse må kommunisere og forstå hverandre for å nå felles mål.
- Eksterne nasjonale målgrupper
eksterne målgrupper er andre nasjonale publikum.
- Internasjonale målgrupper
internasjonal publikum er målgrupper fra andre nasjoner.

Kommunisere produktutviklingen

- velge ut regionale merkevareaktiviteter
- kommunisere merkevarene

Velge ut virkemidler i profilering

- hvilke virkemidler er mest effektive?
 - *annonser, PR, direkte markedsføring, Internett, utstillinger, seminarer, stunt etc*

Valg av riktig budskap

- budskap og virkemiddel må samstemmes
- differensierte temaer og budskap må ha fokus på regionens særtrekk

Valg av medier

- hvilke medier når målgruppene mest effektivt?
For å nå målgruppen effektivt må kommunikasjonslinjen målgruppen mest bruker identifiseres og benyttes.

Budsjettavveininger

- integrert tilnærning for markedskommunikasjon
- budsjett må allokere for ulike virkemidler

Implementering

Trinn 1: regionale ledere må gjøre samordnende beslutninger om planens elementer

Trinn 2: lederne må sikre at alle beslutninger faktisk kan iverksettes og at hver oppgave har tildelt operativt personell

Trinn 3: lederne må overvåke at iverksettingen foregår på riktig måte

Evaluering av resultater

Regionens aktører

må:

- fastsette standarder for kommunikasjonens effektivitet
- overvåke promosjonstiltakene
 - *vurdere målgruppens oppfatning*
- sammenligne tiltakene effekt i forhold til de valgte standarder

Oppdatering av profileringsplanen

- er målene realistiske?
- fins det mekanismer for korrigering av avvik?
- hvilke læringsgevinster er oppnådd?

Vedlegg 2

The Stavanger region – promoting a balanced vision

Four communities, located at the south-western part of coastal Norway, comprising above 200.000 citizens make up the core of the Stavanger region. The region's vision for the next decade encompasses four building blocks:

- 1. The Stavanger region will develop into the leading innovation centre in Norway within energy production and food production and related industries.*
- 2. Having a favourable location with propelling distance to several major European metropolises, the region will be the West-Norway gateway to Europe.*
- 3. Regional industrial vitality will continue to offer increasing employment opportunities in established and novel niches of the labour market.*
- 4. The educational institutions and standard will be at a European level.*
- 5. The close access to a variability of recreational and cultural activities as well as an attractive environment will be sustained to contribute to a continuously high quality of life for the residents*

The Stavanger region will - to the benefit of its citizens - coordinate and strengthen its efforts to make the most out of its natural and localised resources conducive to a sustainable future.

Vedlegg 3**GJENNOMFØRINGSMATRISE FOR TILTAK I MERKEVAREBYGGINGEN**

HOVED-FORMÅLENE	TILTAK	HOVED-ANSVAR	RESSURS-BEHOV	TIDSPLAN
LEVE				
BO				
ARBEIDE				
STUDERE				