



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



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

Jan Erik Karlsen (red.)
Martin Gjelsvik, Qadeer Hussain, Øystein Jensen
Merkevarebygging for Stavangerregionen

Rapport RF/HiS – 2002/363

Prosjektnummer: 720.1896
Prosjektets tittel: Regional merkevarebygging for Stavangerregionen
Oppdragsgiver: ARNE
Status: Kvalitetssikret
ISBN: 82-490-0225-3
Gradering: Åpen

Forord

Arena for Regional Næringsutvikling og Entreprenørskap (ARNE) har anmodet RF-Rogalandforskning (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-Rogalandforskning 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 | INNLEDNING | 1 |
| 1.1 | Problembakgrunn | 1 |
| 1.2 | Målsetting | 1 |
| 1.3 | Forskningsspørsmål..... | 1 |
| 2 | TEORI OM MERKEVAREBYGGING..... | 2 |
| 2.1 | Fra varemerke til merkevare..... | 2 |
| 2.2 | Regional merkevarebygging..... | 3 |
| 2.3 | Den sosial konstruksjonen av Stavangerregionen..... | 7 |
| 3 | PROSJEKTDESIGN | 7 |
| 3.1 | Benchmarking og beste praksis | 7 |
| 3.2 | Organisering og datagrunnlag | 8 |
| 4 | HVA KAN VI LÆRE AV ANDRE REGIONER? | 9 |
| 4.1 | Faktorer som påvirker merkevarekompetansen..... | 9 |
| 4.2 | Europeiske regioner med suksessfull merkevareprofil..... | 10 |
| 4.2.1 | Frankfurt: Hvordan bygge en finanshovedstad?..... | 10 |
| 4.2.2 | Lille: Stedsmarkedsføring ‘Euralille’ | 10 |
| 4.2.3 | Öxelösund, Milton Keynes, Rieti: Innbyggere og ansatte som målgruppe | 11 |
| 4.2.4 | Limerick: Identifisere skreddersydde tilbud (f.eks språk)..... | 11 |
| 4.2.5 | Cambridge: Programmer for entreprenørskap..... | 12 |
| 4.2.6 | Norske, merkevareprofilerte regioner | 12 |
| 4.3 | Stavangerregionens verdiskapingsevne | 14 |
| 4.3.1 | Verdiskapingstudiens implikasjoner | 16 |
| 4.4 | Europeisk regional benchmarking | 17 |
| 4.5 | Regionenes selvbylde | 19 |
| 4.6 | Hva kreves av gode, regionale merkevareprofiler? | 19 |
| 5 | EMPIRISKE MERKEVAREUNDERSØKELSER | 21 |
| 5.1 | Spørreundersøkelser om Stavangerregionen..... | 21 |
| 5.1.1 | Undersøkelse blant tilreisende til Stavangerregionen | 22 |
| 5.1.1.1 | Metode og gjennomføring | 22 |
| 5.1.1.2 | Resultatene | 22 |
| 5.1.2 | Undersøkelsen blant studenter ved Høgskolen i Stavanger | 26 |

| | | |
|---------|--|----|
| 5.1.2.1 | Metode og gjennomføring | 26 |
| 5.1.2.2 | Resultatene | 27 |
| 5.1.3 | Avsluttende kommentar | 32 |
| 5.2 | Intervjuundersøkelse | 32 |
| 5.2.1 | Top-of-mind | 32 |
| 5.2.2 | Regionale særtrekk – stedsevaluering | 33 |
| 5.2.3 | Regionale strategier for merkevarebygging | 34 |
| 5.2.4 | Dagens profileringsinnsats | 34 |
| 5.2.4.1 | Image | 34 |
| 5.2.4.2 | Attraksjoner | 35 |
| 5.2.4.3 | Infrastruktur | 35 |
| 5.2.4.4 | Folk | 35 |
| 5.2.4.5 | Næringsliv | 35 |
| 5.2.4.6 | Kultur | 35 |
| 5.2.5 | Handlingsplan for den regionale merkevarebyggingen | 36 |
| 5.2.6 | Fremtidig regional merkevareprofil | 36 |
| 5.2.6.1 | Hovedmålgrupper | 37 |
| 5.2.6.2 | Tilknytning til regionale særtrekk | 37 |
| 5.2.6.3 | Stimulere relasjoner til målgruppen | 37 |
| 5.2.6.4 | Bygge opp merkevaren gjennom | 37 |
| 5.2.6.5 | Troverdig merkevareprofil | 38 |
| 5.2.7 | Profileringsutfordringer/-hindringer | 38 |
| 5.2.7.1 | Utfordringer | 38 |
| 5.2.7.2 | Hindringer | 38 |
| 5.2.8 | Oppsummering og implikasjoner av intervjuene | 39 |
| 5.2.8.1 | Hovedtrekk: | 39 |
| 5.2.8.2 | Implikasjoner: | 39 |
| 5.3 | Sammenfatning av datamaterialet | 39 |
| 6 | DISKUSJON | 40 |
| 6.1 | Utfordringer i den regionale merkevarebyggingen | 40 |
| 6.2 | Verdier, verdierklæringer og regional identitet | 42 |
| 7 | AVSLUTNING | 43 |
| 7.1 | Konklusjoner | 43 |
| 7.1.1 | Forslag til Stavangerregionens merkevareprofil | 44 |
| 7.1.2 | En næringsorientert visjon for Stavangerregionen | 45 |
| 7.2 | Anbefalinger | 46 |

1 Innledning

1.1 Problembakgrunn

Stavangerregionen har gjennom ARNE-prosjektet til hensikt å gjennomføre en regional merkevarebygging og fokusert profilering av regionens særtrekk og kvaliteter. I dette arbeidet inngår ulike prosjekter som dels er rettet innad i regionen, dels mot det nasjonale og dels mot det internasjonale markedet. Startpunktet for alle studiene er knyttet til at innholdet i regionens profil blir definert og formulert. 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 markedsføringstiltak som fremmer den valgte regionale profilen.

1.3 Forskningsspørsmål

De mest sentrale utfordringene prosjektet adresseres, kan summeres opp i følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan profileres regionens særpreg?
 - **Mangfold eller nisjer?**

Alle regioner vil ha mangeartede kvaliteter å fremby, men ikke alle regioner vil fokusere på denne variasjonsbredden i sin profilering. For noen regioner vil derfor særpreget være viktigere enn mangfoldet.

- Hvilke markeder og brukere adresseres?
 - **Næringsliv, besøkende, studenter, arbeidssøkere, innflyttere?**

En regional merkevareprofil kan utarbeides for ulike formål og være rettet mot ulike målgrupper. Her gjelder det å velge de formål og målgrupper som er viktigst i en samlet plan for modernisering av regionen.

- Hvilket budskap og historie formidles?
 - **Hvordan blir regionen trodd?**

Det er godt mulig å lage beskrivelser av regionen hvor negative sider overses og positive sider fremheves og pyntes på. Slike beskrivelser blir vanligvis fort avslørt og

snudd i regionens disfavør. Snarere gjelder det å kunne fortelle en historie om det regionale særpreget som gjør målgruppene interessert i å utforske dette videre, og hvor de ikke opplever å bli 'lurt' eller misledet av det budskap som formidles.

- Hvilke elementer inneholder en god merkevareprofil?
 - **Mentale markedsandeler**
 - **Top of mind**

Merkevareprofilen bør være lett å huske og lett å forbinde gode opplevelser og spennende tanker med. For de aller fleste vil det være umulig å ha detaljerte opplysninger om alle regioners særtrekk som basis for en beslutning, enten det dreier seg om besøk, jobb, studier, bolig, næringsvirksomhet eller annet. Men profilen må være slik utformet at den lett fører til mangeartede (og positivt ladede) tankeassosiasjoner hos målgruppene.

2 Teori om merkevarebygging

2.1 Fra varemerke til merkevare

Forskjellen mellom begrepene varemerke og merkevare har i løpet av de senere årene fått økt betydning innenfor markedsføringsmiljøene i Norge. Et varemerkes viktigste funksjon er i første rekke bidra til å identifisere et produkt og skille det ut i forhold til andre produkter i markedet (Kotler 1991). Dette gjøres primært gjennom navn, logo og bestemte symboler eller bestemt utforming eller design. Det spesielle ved en merkevare ikke selve navnet og logoen, men det som potensielle og aktuelle kunder først og fremst tenker på og føler i tilknytning til et bestemt merke (Keller, 1998). En merkevare er på denne måten "lagret i hodene og hjertene" på individene i markedet. Sterke merkenavn markerer seg ikke bare med hensyn til utbredt gjenkjennelse, men har sin styrke særlig knyttet til emosjonelle aspekter, det vil si, de følelsesmessige assosiasjonene som er knyttet til merket. Merkevare har ut fra dette en helt annen status enn varemerke.

En merkevare kan generelt forstås som summen av oppfatninger og følelser som markedet har til et produkts egenskaper og til de fordelene produktet kan gi til den som kjøper det (Aaker, 1996). Merkevaren representerer ut fra dette en tilleggsverdi utover selve produktet (Keller 1998). Denne tilleggsverdien bidrar til særegne fordeler i forhold til konkurrerende merker, blant annet til effektivisering av markedsføringen, til merkevarelojalitet og det å kunne å ta høyere pris. For at en skal snakke om en vellykket merkevare, må merkets tilleggsverdier oppfattes både som relevante og unike og må kunne treffe bestemte behov blant de aktuelle målgruppene i markedet (de Chernatony & McDonald, 1992). Merkevarer skal ikke bare begrenses til tradisjonelle produkter og tjenester, men kan også knyttes til personer, steder, organisasjoner og andre typer "objekter".

Et vesentlig aspekt med merkevarer, som ofte glemmes av ”nykommere” som ønsker å satse på merkevarebygging, er at en merkevare også representerer en form for *løfte* om spesifikke opplevelser eller kvalitet. Dette innebærer at tilbyderen må innfri disse løftene om bestemte fordeler som et gitt merkevareverdi er ment å gi kjøperen. En ”bærekraftig” merkevare skapes derfor ikke bare gjennom ulike markedspåvirkningstiltak men den må bevise sin berettigelse og pålitelighet gjennom å ”levere” det som er lovet, ikke bare en gang, men gang på gang. Det betyr at både i utviklingen og opprettholdelsen av merkevareverdien kreves en fast linje og stabilitet fra tilbyders side over lang tid til å følge opp løfter som gis. Beslutningen om en merkevareprofil har med andre ord bindende konsekvenser for en tilbyder på lang sikt. Utvikling av merkevarer tar vanligvis mange år på grunn av de kompliserte sosiale og kulturelle mekanismene som ligger under markedets adopsjon av en bestemt og konsistent ”sannhet” om et merke. Slike ”sannheter” kan rives ned på relativt kort tid dersom markedet føler at tilbyder har gått fra sine løfter. Dette kan også skje gjennom tilfeldige eksterne hendelser i markedet og ved at andre konkurrenter overtar posisjonen. Vedlikehold og nedskrivning av merkevareverdien framstår derfor som viktige ledelsesmessige problemstillinger.

Det finnes en rekke merkevarer som er akseptert av et stort antall mennesker globalt sett og som har eksistert i mange år. Eksempler på slike sterkt etablerte merkevarer er Coca-Cola, Rolls Royce, Levis, Walt Disney, McDonald's, Hilton. I stor del av merkevarene er særlig godt etablert innenfor bestemte typer globale markedssegmenter, som for eksempel Levis og innenfor ungdomssegmentet, og de vil derfor ha ulik betydning i forskjellige segmenter. For mange merkevarer er det bare ett enkelt poeng som har fått gjennomslag, for eksempel ”sikkerhet” i forbindelse med bilmerket Volvo. Verdien av og følelser rundt sikkerhet har hatt stor betydning for Volvos salgssuksess, men denne delen av merkevaren har i løpet av de senere årene fått redusert betydning fordi også mange andre bilmerker etter hvert skårer høyt på sikkerhet i markedet. Eksemplet med Volvo og sikkerhet indikerer likevel et sentralt poeng i forbindelse med merkevarer ved at disse ofte forbindes med bare en bestemt og konkret type assosiasjon eller følelse. Et forsøk på å introdusere mange poenger og kvaliteter i forhold til en merkevare har liten sjans til å lykkes fordi markedet vanligvis ikke har kapasitet til å oppfatte forskjelligartede følelser og assosiasjoner knyttet til en enkelt merkevare. Ambisjoner om å etablere for mange ”sannheter” kan skape tvetydighet og vanskeligheter med å få etablert en klar posisjon i hodene til individene i markedet. Beslutningen om hva en vil prioritere, det vil si hva en vil ”være” i markedet, er en meget kritisk faktor i merkevarebygging fordi den har gjennomgripende og langsiktige konsekvenser for organisasjonen. Mentalt sett kan det for mange beslutningstakere her være vanskelig å velge bort eller å ”slakte hellige kyr”. En godt fundert og konkretisert strategi på dette området vil kunne være til hjelp.

2.2 Regional merkevarebygging

Det er godt mulig å betrakte ulike land og mindre geografiske områder på samme måte som varemerker (Keller 1998). Imidlertid er steget over til utvikling av en merkevarestatus langt mer komplisert og krevende enn for enkeltprodukter. Dette

kommer av at det ikke bare er fysisk sammensatte områder en vil profilere, men hele samfunn med tilhørende sosiale og befolkningsmessige grupperinger, kultur, historie, styringsform og infrastruktur som skal gis en enhetlig identitetsmessig og emosjonelt innhold. De ”sannhetene” om området en ønsker å etablere i markedet må blant annet ha tilstrekkelig grad av oppslutning i egen befolkning og i områdets tradisjon for å kunne bli troverdig. De største problemene er knyttet til merkevarens krav om innfrielse av løfter om bestemte fordeler og kvalitet. Det er bare en begrenset del av de sosiale og andre grupperingene i et geografisk avgrenset samfunn som føler seg forpliktet til å ”levere et bestemt produkt” eller å framstå på en bestemt måte. Et forsøk på merkevarebygging av et geografisk område er ut fra dette tvunget til å ligge nært opp til det som er realistisk og akseptabelt med hensyn til både den sosiale, kulturelle og natur- og ressursmessige nå-situasjonen i området. De fleste geografiske områdene har også et etablert image i omverden - ofte etablert over meget lang tid. Det å endre ”etablerte sannheter” om et geografisk område kan noen ganger sågar ta generasjoner.

Et geografisk områdes eller en destinasjons image er ut fra Mackay og Fesenmaier (1997) et sammenvevd totalinntrykk som skriver seg fra ulike produkter (attraksjoner) i og egenskaper ved destinasjonen. Dette utelukker ikke at det eksisterer nyanser i oppfatninger av enkeltdimensjoner og egenskaper blant aktuelle og potensielle kunder. Betegnelsen profil benyttes gjerne i sammenheng med det bildet tilbyderer ønsker å skape av seg selv (Keller 1998, sml. Iglebæk 1997), det vil si et bilde som avtegner seg klart og tydelig i markedet. Profileringen av for eksempel en destinasjon vil påvirkes av hvor sterkt enkelttegenskaper og symboler framheves eller holdes tilbake i markedspåvirkningen av området. En kan eksempelvis satse på overforenklete og kjente stereotyper eller klisjeer, eller gi et mer differensiert bilde av området ut fra hvilket publikum en henvender seg til (jf. Krogh med flere 1996). Det er åpenbart at det ofte kan eksistere betydelige avvik mellom ønsket profil og virkelig image i markedet.

Et lands image fungerer ofte som det som kan benevnes som en ”halo” (Han, 1989). En haloeffekt oppstår når folk bedømmer et enkelt objekt med et mangfold av egenskaper ut fra bedømmelsen av bare én eller noen svært få egenskaper (Shiffman og Kanuk, 1991). Dette representerer en overforenkling av virkeligheten som forbrukere eksempelvis ofte tyr til når en ikke har inngående kjennskap til et produkt. Et eksempel på dette er folks assosiasjoner av Stavanger med fenomenet olje. Et halo knyttet til et land kan også oppstå ved at en summerer opp eller skaper et abstrakt fellesbegrep som sammenfatter flere enkeltbiter i en landsoppfatning. Eksempel på dette er hvordan folk i de sørlige Europa gjerne slår sammen både Skandinavia, Grønland, og de arktiske områdene som området ”langt mot nord” hvor det er kaldt og utilgjengelig. Ved regional merkevarebygging bør en være oppmerksom på slike effekter og eventuelt bidra til en mer bevisst og styrt oppsummerende ”halokonstruksjonsprosess” inn i en ønsket retning.

I den grad Norge forbindes med vikinger eller olje (det vil si et halo for Stavanger overført til nasjonen), Vestlandet med fjorder og Nord-Norge med midnattsol (”Midnattssolas land”), vil et sentralt spørsmål være om de følelsene som disse betegnelse vekker, er det en ønsker skal etablere seg i ulike markeder. Eksempler på følelser knyttet til naturen som er kommet til uttrykk i mange gjesteundersøkelser av turister i Norge er frihet, positiv ensomhet, opprinnelighet (rent vann, ren luft, ingen

forurensning) og lignende. Bruk av kjente symbolobjekter som Gro Harlem Brundtland, Fridtjof Nansen, Thor Heyerdahl, Roald Amundsen, Bjørn Dæhli, Holmenkollen, Norsk Hydro, Statoil, Nordsjø-olje, Nordkapp, fjordene, polarsirkelen og midnattssola er eksempler på virkemidler for å vekke bestemte assosiasjoner og følelser. En kan derfor hevde at disse symbolene i praksis er begrenset til å være elementer i oppbyggingen av et landimage.

Det kan i mange tilfeller synes lettere å etablere avgrensede steder som merkevarer enn land. Som turistdestinasjoner er eksempelvis Nordkapp eksempelvis et ganske veletablert begrep som særlig symboliserer Europas ytterpunkt mot nord. Nordkapp kan også til en viss grad sies å representere eller symbolisere Nord-Norge eller Nord-Skandinavia. På samme måte kan en si at Paris er et sterkere begrep enn Frankrike, i likhet med flere andre lands hovedsteder og metropoler. Selv om de fleste vet at London ikke er Storbritannia, framstår London og dens mange velkjente landemerker i praksis som symboler på Storbritannia. Konkrete steder som New Orléans, Venezia og Galàpagos kan faktisk framstilles som eksempler på merkevarer fordi det både kan knyttes helt bestemte følelser og opplevelser til disse. Et viktig poeng er at avgrensede steder ofte utviser større grad av tematisk konsistens enn land og større regioner og kan derved gi mer konkretiserte forestillinger og forventninger.

Generelt sett er det sannsynligvis internasjonal reiselivsnæring som har fokusert sterkest på det som går i retning av geografisk merkevarebygging gjennom det en kaller for destinasjonsmarkedsføring. Eksempelvis kan det tidligere nasjonale markedsføringsorganet Nortras markedsføring av "Norge - ditt nærmeste ferieland" sies å illustrere et slikt steg rettet mot det norske markedet basert på et konsekvent gjentatt budskap. Budskapet appellerte blant annet til nasjonale og nostalgiske følelser i folket. I dag utgjør utviklingen av Norge som merkevare den viktigste enkeltoppgaven til Norges Turistråd. I arbeidet med utforming av en nasjonal logo tok konsulentfirmaet som var engasjert i arbeidet utgangspunkt i verdianalysemodell basert på en undersøkelse av hva turister assosierte med Norge (Skjæveland og Tøsdal, 1999). Dette førte til en utvelgelse av seks kjerneverdier som grunnlag i profileringen (naturlig, mangfold, frisk, vennlig, frihet og overraskelse). I merkevarestrategien for Norge har en så valgt å satse på de tre funksjonene eller produktfordelene: Ny energi, harmoni og berikelse (som en får ved å besøke Norge). Et annet illustrerende eksempel er arbeidet med å utvikle New Zealand som et nasjonalt merke på bred basis hvor en etter grundige analyser valgte å ta utgangspunkt i kjerneverdier knyttet til landets kvalitetsfortrinn, miljøansvarlighet, innovasjon, moderne verdier, ærlighet, integritet og åpenhet, samt evne til å oppnå resultater (Skjæveland og Tøsdal, 1999). I det sistnevnte tilfellet er det bevisst brukt begrepet "merke" fordi det flerfold av verdier en gikk inn for må sies å være for spredt til at en kan snakke om utvikling av en merkevare som ville krevd en videre bearbeiding og konkretisert innsnevring og verdifokuset. I merkevarestrategien til landsdelselskapet Fjord Norge har en valgt "explore" som sitt hovedbegrep eller hovedfordel og har knyttet dette til flere underbegreper som forfriskende, livsglad, berikelse, dramatisk, ekte og andre beslektede begreper knyttet til møtet med natur og folk. Den største utfordringen i merkevareprosessen er imidlertid å bidra til at disse funksjonene på lang sikt virkelig blir tilfredsstillende realisert i landsdelen, det vil si å "leve merket". Dette krever bred aksept, opplutning og merkevareforståelse blant landsdelens aktører. En slik

regional eller nasjonal merkevarebygging har et klart høyere ambisjonsnivå og er langt mer krevende enn ren merke- eller profilbygging.

Ettersom merkevareprosjektet for Stavangerregionen er ment å rette seg mot flere forskjelligartede målgrupper innenfor ulike interessesektorer, vil det være en stor utfordring i dette prosjektet å oppnå en enhetlighet og konkretisering av det assosiasjonsmessige og emosjonelle budskapet en ønsker å dyrke fram i omverden. Poengene som appellerer til ulike målgrupper som arbeidssøkende, industrietablere, studenter og fritidsreisende er i utgangspunktet av ulik karakter ettersom de er forbundet med avvikende motiver og behov. Bakgrunnsstudiene som er gjort i forbindelse med det foreliggende prosjektet viser imidlertid til mange eksempler på regioner eller regionale "clusters" som har lyktes i å få etablert og forsterket en bestemt ønsket oppfatning i omverden om regionen. Gode illustrasjoner av denne typen arbeid er blant fremstilt i boken "Marketing Places Europe" (Kotler & al. 1999). En del av eksemplene og poengene er også tidligere illustrert Porters bok fra "Competitive Advantages of Nations" fra 1990 som tar utgangspunkt i et konkurransestrategisk perspektiv, samt litteratur som omhandler industrielle distrikter og regionale kompetanse nettverk (for eksempel Prior og Sabel, 1984;). Relevansen for regional merkevarebygging ligger særlig i vektleggingen på det eksisterende lokale ressurs/kompetansegrunnlaget og styrkeprofil, regionale/nasjonale tradisjoner og livsstil, eksterne forbindelseslinjer og det ryktet som regionen over tid er har fått på enkeltområder i omverden. Slike elementer representerer vesentlige byggesteiner for en regional merkevarebygging.

En kan hevde at en av de viktigste utfordringene i arbeidet med å utvikle et godt fungerende merke eller merkevare for Stavangerregionen vil bero på om en klarer å finne et optimalt balansepunkt mellom målet om konkretisering og enhetlig fokus på den ene siden og en mer abstrakt, integrerende "fellesnevner" på den andre siden. Ved en integreringsstrategi er spørsmålet om å finne poenger som kan favne flere aspekter og verdier i samme uttrykk sentralt. Sterkt konkretiserte fokuspunkter kan bidra til godt gjennomslag men kanskje et ubalansert bilde av regionen, mens abstrahering kan gi fare for at budskapet blir for uklart og derved mindre gjennomslagkraftig. Det sistnevnte vil også skje ved å satse på for mange ulike enkeltpoenger. I dette arbeidet vil et være en vanskelig utfordring å identifisere fellesverdien(e) som "virker" i tilstrekkelig grad overfor alle aktuelle målgrupper en ønsker å nå, og en vil utvilsomt være tvunget til ta visse delhensyn. For regionen som helhet må imidlertid poengene en satser på tilfredsstillende bestemme krav til *unikhet* (hva som er spesielt for regionen sammenlignet med andre regioner), *relevans* (at de oppfattes som viktige for de mest aktuelle målgruppene) og *funksjon* (at de kan fungere godt i praksis). Med hensyn til analysen av nåsituasjon vil ikke bare regionens eksisterende image i omverden være viktig. Minst like viktig er analysen av de dominerende egenoppfatningene, grunnverdiene og sentrale utviklingstrekk for å kunne skape et realistisk utgangspunkt for en troverdig etterlevelse en ønsket profil. Hvor godt en vil kunne lykkes i hele prosessen er også avhengig av god organisering og aksept på regionalt nivå, ressursatsing, et effektivt merkevarelederskap i et langsiktig perspektiv og en kontinuerlig støtte av den regionale merkevaren.

2.3 Den sosial konstruksjonen av Stavangerregionen

Generelt sett kan merkevarer i likhet med image (forstått som omdømme) og profiler betraktes som "sosiale konstruksjoner" (Berger & Luckmann, 1967; se også Bjartveit og Kjørstad, 1996) eller som sosiale "realiteter" i den grad at de reflekterer en etablert oppfatning av en sak som deles av et stort antall mennesker. Dette innebærer at forholdene knyttet til en "objektiv virkelighet" kan avvike vesentlig fra de eksternt etablerte oppfatningene. Eksempelvis led bilmerket "Lada" i mange år (og lider vel fortsatt) av de oppfattede svakhetene knyttet til tidligere produksjoner etter at bilen for lengst er blitt videreutviklet til et teknisk sett utmerket produkt. De første forsøkene fra norske myndigheter til å imøtegå det negativt skapte bildet av hvalfangstnasjonen Norge ved irrettesettende argumenter var lite vellykket fordi en ikke forsto kombinasjonen av de medieskapt og de sosiale prosessene som hadde fått etablert et slikt bilde i deler av omverden.

Sosial konstruksjon reflekterer generelt en sentral dimensjon ved merkevarer. Sett i sammenheng med dette prosjektet vil merkevarebygging av Stavangerregionen representere et forsøk på å påvirke den eksisterende sosiale konstruksjonen av regionen som måtte eksistere både i omverden og internt. En kan på en måte si at en går inn i en sosial konstruksjonsprosess og prøver å gi den en bestemt retning eller "spissing". Dette skjer i "konkurransen" med alle mulige innvirkningsfaktorer som hele tiden er med på å påvirke den sosiale konstruksjonen av Stavangerregionen. Det er åpenbart at en derved går inn i en meget komplisert sosial prosess hvor en bare er i stand til å påvirke noen enkeltfaktorer.

3 Prosjektdesign

3.1 Benchmarking og beste praksis

For alle aktører som ønsker å forbedre sin virksomhet kan det være en utfordring å finne ut hvem man skal sammenligne seg med. Hvem er egentlig best i klassen og hvilken klasse snakker vi egentlig om? Norske regioner (herunder Stavangerregionen) aspirerer til å bli anerkjente, men må man av den grunn nødvendigvis sammenligne sin innsats med de aller beste regionene som fins? I Norge har vi ikke noen fortløpende nasjonal rangering av regioner annet enn når det gjelder sporadiske studier av levekår og regional verdiskaping. Derfor er det heller ikke enkelt å vite hvordan man skal sammenligne seg med andre på sentrale kvalitetsparametre som angår FoU, nyskaping, utdanning, opplæring og formidling, reiseliv etc. Hvilke regioner, institusjoner og aktiviteter representerer 'beste praksis' og på hvilke måter bør en sammenligne seg med disse? I sammenheng med denne studien, er det valgt ut noen fremragende nordiske og internasjonale regioner med ulik profil som benchmark.

Benchmarking er en metode som kan anvendes når man ønsker å jevnføre sin egen fortrefelighet med andres, men når det ikke foreligger overordnede rangeringskriterier for slike sammenligninger. Det er selvsagt flere kvalitetsparametre som må aktiviseres

om Stavangerregionen skal kunne høyne sin regionale profil og utvikle en anerkjent merkevare. Prosjektet retter derfor søkelyset mot et sentralt utvalg av slike parametere, gruppert som.;

- Kompetanseprofil
- Særpregsprofil
- Markedsprofil

På enkelte viktige områder, særlig den regionale kompetanseprofilen (f.eks. nyskapingsevne, livskvalitet, kompetansekapital, internasjonal orientering m.v.) er benchmarkingen kvantifisert og bygger på statistisk materiale for de sammenlignede regioner. De øvrige områdene hvor det gjøres benchmarking (profilering av særpreget og image mv.) er mer av kvalitativ karakter. Samlet gir de muligheter for å koble Stavangerregionens selvbilde og egne prestasjoner med motsvarende profiler både fra europeiske og norske regioner.

3.2 Organisering og datagrunnlag

Prosjektet har et praktisk siktemål; nemlig å øke merkevarekompetansen hos ulike aktører i regionen, slik at disse blir i stand til å anvende og profilere regionens særpreget og styrke på beste måte.

”Merkevarekompetanse” vil i denne sammenheng bety: ”Evnen til å utforme regionens profil og gjennomføre de riktige markedsføringstiltak i relasjon til profilen, til riktig pris, til rett tid og med ønsket virkning”.

Prosjektet ble organisert med en styringsgruppe og en referansegruppe. *Referansegruppen* var satt sammen av deltakere fra oppdragsgiver, de forskningsutførende institusjoner, samt representanter for de organisasjoner som utgjør referansegruppen. *Styringsgruppen* besto på sin side av de mest aktive og synlige aktører (personer, bedrifter, organisasjoner, myndighetsorganer, etc.) innen feltet i regionen. To møter er holdt med Referansegruppen og fem møter med Styringsgruppen.

Datainnsamlingen foregikk hos utvalgte virksomheter og organisasjoner i Stavangerregionen. Blant disse sikret man seg størst mulig variasjon i omfang og type. Dessuten ble det gjort en spørreskjemaundersøkelse ved innsjekkingssteder for reisende til Stavanger (Gardermoen, Flesland, Flaggtrutens terminal i Bergen, Mortavika fergeportal) med 203 respondenter. En parallell kartlegging ble gjort blant (203) studenter ved Høgskolen i Stavanger. Det viktigste datagrunnlaget er sikret gjennom;

- Benchmarkingstudier
 - av europeiske og norske regioner med høy synlighet
- 17 dybdeintervjuer med nøkkelpersoner
- Dokumentanalyser (i hovedsak policydokumenter/markedsføringsmateriale)
- Idesamlinger med styringsgruppen
 - Tre samlinger
- To spørreskjemaundersøkelser

Datainnsamlingen foregikk i mars-juni 2002.

4 Hva kan vi lære av andre regioner?

4.1 Faktorer som påvirker merkevarekompetansen

Europa er full av regionale merkevarevinnere og det er vanskelig å oppnå oppmerksomhet for både etablerte og nye regioner. Om vi ser på Paris som turistmagnet med flere besøkende årlig enn hele Frankrikes befolkning, Roma med sine historiske og aktuelle besøkssteder og de øvrige italienske regioners attraksjoner (Toscana, Umbria, etc.), Londons urbane mangfold, Barcelonas gourmetprofil osv. innser vi hurtig hvilken enorm merkevarekapital disse regionene har. Denne merkevarekapitalen omfatter både forskjellighet og nisjer, herunder; faglig arbeidsstyrke og spisskompetanse, næringsklynger, kunnskapskonsentrasjoner, kulturelt mangfold i folk og språk osv. Det er bokstavelig talt tusenvis av regioner i Europa som nyter en langvarig og tydelig høystatus i et eller flere områder av stedsmarkedsføringen. En utfordring ligger selvsagt i hvordan man skal sikre de etablerte og støtte de nye aktørene i å profilere sine regionale merkevareprofiler. Etter hvert vil Europa, kanskje med unntak av Norge, dele en felles identitet som styrkes gjennom EUs utvidelse, innføring av en felles valuta, lovgivning og styringsstruktur.

Europa har det siste tiåret gjennomgått en slags desentralisering, med oppbygging av regioner som kjerne i utøvelse av samfunnsmessig modernisering. På en måte representerer dette motsatte megatrender. På den ene side styrkes divergensen uttrykt som lokalisme og regionalisme gjennom selvstendigjøringen av regionene. På den annen side styrkes konvergensen på det føderale nivået gjennom oppbygging av harmoniserte regler, handlemåter, felles marked og valuta etc. Dette tilsynelatende paradokset er EU opptatt av å utnytte som en vekststrategi; integrasjon og forskjellighet oppfattes ikke som konflikterende målsettinger. Ikke bare de etablerte, men også de nye regionene vil oppleve at deres komparative fortrinn må profileres og forsterkes på nytt. Det innebærer også at hele Europa vil være på jakt etter sin nye regionale identitet.

Hvordan man organiserer og tildeler ansvar for stedsmarkedsføringen i et Europa med regioner som konkurrerer om oppmerksomhet, blir etter alt å dømme avgjørende for hvem som vinner. De beste vil anvende egen- og eksternevalueringer, bygge relasjoner, markedsføre sin infrastruktur og promotere sine fortreffeligheter. Alt dette kan fortone seg overveldende for regioner som historisk ikke har drevet aktiv promotering og markedsføring. Likevel viser suksesshistorier fra ulike deler av Europa hvordan effektiv ledelse og systematiske markedsfremstøt kan overkomme både størrelses- og lokaliseringssulemper.

IKT gir nye profileringsmuligheter for enhver region, 'avstandens død' frembrakt gjennom utstrakt bruk av nettbaserte medier gir økt tilgjengelighet til nye markedssegmenter. Enkelte regioner vil nok oppleve utfordringer i hvordan slike medier skal utnyttes og hvordan profileringen skal organiseres. I dag kan man imidlertid oppleve felles inngangsportaler til de lettest identifiserbare regioner (f.eks. Toscana) med ulike lenker til spesielle aktører, produkter, tjenester osv. IKT øker mulighetene for

en region å vokse betydelig, ikke minst fordi næringsvirksomheten lettere kan spres, men også fordi informasjonen om regionen lettere lar seg formidle.

Det å lede kommunikasjonsprosessen på rett måte er et regionalt valg som må gjøres. Stedsmarkedsføring krever 'image-making', promosjon og informasjonsformidling. Dette krever en forståelse for hvordan kommunikasjonsstrategier bør kobles opp mot en felles regional merkevareplan.

4.2 Europeiske regioner med suksessfull merkevareprofil

4.2.1 Frankfurt: Hvordan bygge en finanshovedstad?

Frankfurt har mange særtrekk knyttet til både historie, kultur og posisjon som handelssenter. Nå har byen profilert seg som Europas finansielle hovedstad. Med innføring av Euro som fellesvaluta er lokaliseringen av den europeiske sentralbanken i Frankfurt blitt enda viktigere enn tidligere. Det gjør at det finansielle miljøet får en naturlig plass i regionens merkevareprofilering. Over 400 banker, hvorav halvdel er utenlandske, nær 800 forsikringsselskaper, et aksjemarked som omfatter mer enn 70% av den tyske porteføljen av aksjer og obligasjoner, 50.000 ansatte i bank- og kredittsektoren samt Tysklands travleste lufthavn gir Frankfurt gode kort i konkurransen med London som europeisk finanssentrum. Med Storbritannia frikoblet fra Euroen er det mye som taler for at Frankfurt seiler opp som fremtidig vinner. God infrastruktur når det gjelder elektronisk handel med verdipapirer o.l. styrker også Frankfurts profil.

Frankfurt har vært bevisste i sitt valg av merkevareprofilering. Man lanserte en bred visjon om å være ledende finanssentrum og trakk samtidig veksler på det finansielle miljøet man allerede hadde når det gjaldt å realisere visjonen. En fremtidig suksess avhenger av hvorvidt byens kommersielle og finansielle planleggere makter å følge opp de neste steg i strategien (Kotler & al. 1999:15-16).

4.2.2 Lille: Stedsmarkedsføring 'Euralille'

På 1980-tallet startet gjennomføringen av tunnelprosjektet mellom Storbritannia og Frankrike. Lille ble et knutepunkt på fransk side for Eurostar togtrafikken. Faktisk er mer enn 80 millioner mennesker innen daglig rekkevidde for byens næringsliv og innbyggere. Byen er den tredje største regionen i Frankrike etter Paris og Lyon med sine 4 millioner innbyggere. Den er et knutepunkt for samferdselen med England, Tyskland, Nederland, Belgia samt andre deler av Frankrike. Tradisjonelt var regionen knyttet til gruvedrift, og den har modernisert seg gjennom kriser etter at guvevirksomheten ble nedtrappet. Den nye økonomiske vitaliteten Lille har som funksjonell region startet med tunnelbyggingen, men har nådd langt videre. I stedet for den monoøkonomiske profil man tidligere har hatt, er det utviklet et bilde av regionen som en bredt orientert, ledende og mangeartet regional økonomi, med forretningsdrift og handel som nøkkelord. Regionen var søker til de olympiske leker for 2004, og brukte søknaden som basis for en oppgradering av byens fasiliteter og tjenester. Man måtte rehabilitere det urbane landskapet samtidig som man utviklet en ny image av regionens særpreg.

Regionen skapte vinn-vinn situasjoner for mange grupper ved å kombinere både en top-down og en bottom-up prosess i den nye sosiale konstruksjonen av sin merkevareprofil.

4.2.3 Öxelösund, Milton Keynes, Rieti: Innbyggere og ansatte som målgruppe

Mange regioner vil ha både innbyggere og arbeidstakere som målgrupper for merkevareprofileringen. I lange perioder har flere land importert (særlig ukvalifisert) arbeidskraft til utvalgte regioner. Både Tyskland, Frankrike og Sverige hentet arbeidskraft fra Italia, Tyrkia og Nord-Afrika. Med økende ledighet har denne politikken opphørt, og fokus er i stedet rettet mot innbyggerne.

Stavangerregionen har i hele oljeperioden hatt den forholdsvis største gruppen utlendinger blant sine innbyggere i Norge. Denne gruppen har overveiende vært høyt kvalifiserte spesialister som har stilt store krav til både jobb, bosted, utdanning og rekreasjon for seg og sin familie. På en måte representerer denne utviklingen en megatrend; regioner søker etter den nye type innbygger – innovativ, med høy utdannelse og stor arbeidsinnsats, som er stabil skattebetaler eller gjerne helsesterk og selvhjulpen pensjonist.

Enkelte regioner, som Öxelösund i Sverige, promoterer seg ved å avvertere etter 'nye innbyggere'. For å tiltrekke seg disse tilbyr man gode bomiljøer, gode levekår og mange tiltak som gradvis skal øke kvaliteten i lokalmiljøet. Folk som var interessert kunne til og med ringe ordføreren hjemme for å skaffe seg mer informasjon. Denne markedssatsningen har resultert i svært god respons fra interesserte folk.

På Londons undergrunnsstasjoner har den 'nye byen' Milton Keynes promotert seg overfor bestemte målgrupper. Her er man mest interessert i unge, profesjonelle og velutdannede mennesker og familier som har trøtt av storbyen som bosted. Milton Keynes er en svært 'grønn' by, en times reise nord for London, som tilbyr bedre boforhold og arbeidsforhold enn de fleste makter å skaffe seg i London. Kjernebudskapet i merkevareprofileringen er knyttet mer til tenkemåten hos yngre mennesker, enn bare å selge eiendommer og boliger til innflyttere. Fokus er på høy kvalitet i bo- og levetilstand sammen med interessante arbeidsplasser.

Rieti, en times reise nordøst for Roma, selger seg som avlastnings- og rekreasjonssted for romerne. Et sted hvor man kan stresse ned i rolige omgivelser, og finne både hvile og arbeid om en ønsker det. Faktisk har mange utlandske selskaper rekruttert sine spesialister innen elektronikk o.l. nettopp fra denne byen (Kotler & al. 1999:37-40).

4.2.4 Limerick: Identifisere skreddersydde tilbud (f.eks språk)

Limerick er ikke bare kjent for sine femlinjede skjemtevers, eller for forfatterne W. B. Yeats, James Joyce, Samuel Beckett, Oscar Wilde m.fl. I dag er regionen stedet for europeisk språkopplæring. Det tilbys intensive språkkurs med stor bredde, opprinnelig utviklet som et samarbeid mellom offentlig og privat sektor (som så mye annet i Irland). Det at regionen har fått stempelet som 'fremragende språkregion' gjør at flere internasjonale kurstilbydere har etablert seg der. Dermed blir det også lettere å

anskueliggjøre den særlige profil regionen har og den spisskompetanse dens innbyggere og arbeidstakere besitter.

4.2.5 Cambridge: Programmer for entreprenørskap

Europa har flere vitale universitetsbyer. Den mest omtalte er nok Cambridge i East Anglia regionen, en by omtrent på størrelse med Stavanger. Den har en lang universitetstradisjon å vise til, helt fra 1209. Vitenskapelig forskning går tilbake til Newtons Principia Mathematica fra 1687, men det var først for 150 år siden man satset på systematisk forskning som del av universitets profil. Cambridge har bygd seg opp ikke bare som undervisnings- og forskningssted i verdensklasse, men også som universitetsby i moderne mening. Tidlig tillot man studenter fra andre læresteder å bli forskningsassistenter, man styrket fakultetenes egenart, gjennomførte langsiktige forskningsprogrammer, bygde opp spisskompetanse og bygde ned fag og forskning som hadde nådd over sin faglige topp. De siste 20-30 år har vekstkraftig og fremragende industri vokst ut av trekantforbindelsen mellom universitet, myndigheter og næringsliv. Ikke minst har etableringen av kunnskapsparke og såkorneselskaper vært viktig. De har fanget opp forskningsresultater og omdannet disse til produkter, tjenester og arbeidsplasser. Universitetets aktiviteter har blitt en integrert del av byens modernisering og et flaggskip for England.

Innovasjon og nyskaping kjennetegner regionen. Forskning utført ved regionens høyprofilerte universiteter er som regel utgangspunktet for dette. I 1996 anslo byrådet at 19.000 jobber innen 600 bedrifter var skap av lokal forsknings- og utviklingsaktivitet. Tidligere har man satset på datateknologi og telekommunikasjoner, i dag er bioteknologi i fokus. Cambridge har den største regionale konsentrasjonen av nystartede bioteknologiske virksomheter i Europa. Regionen satser stort på å skape møteplasser hvor talenter og entreprenører kan møtes, f.eks. i 'hjernesenteret' i Cambridge Science Park. Risiko- og såkapitalselskaper tilbyr sine tjenester sammen med spesialiserte konsulenter som støtter utvikling og beskyttelse av intellektuelle eiendomsretter hos de nye entreprenørene. Dessuten er det en aktiv samhandling mellom private bedrifter og byens forvaltningsmyndigheter.

Cambridge forsøker nå å styrke samarbeidet både med omliggende regioner og mellom forvaltningen og industrien samt å for å profilere seg enda bredere som en kunnskaps- og innovasjonsregion (Karlsen 2000).

4.2.6 Norske, merkevareprofilerte regioner

Selvsagt fins det merkevareprofilerte norske regioner. Både Trondheim (Nidarosdomen) og Bergen (Festspillene) har sine særpreg som brukes i den utadvendte markedsføringen. Felles for begge er at de er 'fyrtårn-baserte' profiler, de uthever det som er mest særpregget.

Andre regioner har valgt andre måter å fremstille sine særtrekk på. Ålesund vekker internasjonal oppsikt (Kotler m.fl. 1999:129) med sin profil som 'Art Nouveau' by. Etter bybrannen i 1904 ble mye av bysentrum bygd opp igjen med hjelp fra mange land. Den tyske keiseren Wilhelm II var særlig gavmild. En ny byplan ble utarbeidet og satt i

verk allerede tre år etter brannen. Den toneangivende arkitektoniske retning var da art nouveau, og Ålesund ble gjenoppbygget i denne stilarten. I dag markedsfører Ålesund seg som å ha mest og de best bevarte art nouveau byggverkene i Europa. Til og med Michelin Guide omtaler hvordan denne blandingen mellom moderne arkitektur og den kulturelle arven fra inngangen til det 20. århundre preger byen. Ålesunds attraktivitet øker som følge av folks økte interesse for kulturelle artefakter og endrede preferanser for å besøke mindre, men særpregede steder.

Utsira er ikke bare Norges minste kommune, men også en av de minste i hele Europa med ca 240 innbyggere. Øykommunen ligger ca 18 km vest i havet fra Haugesund i Rogaland med ca. halvannen times fergereise fra fastlandet. Øykommunen har egentlig en ekstrem perifer lokalisering og en helt uvanlig posisjon med sin beskjedne størrelse.

Utsira ønsket å øke sin attraktivitet både overfor besøkende, nye innbyggere og bedrifter. Overfor de besøkende kan øya kan blant annet by på et verneverdig kystlandskap og Norges høyestliggende fyr. Folk kan vandre på turstier i marka, oppleve kystkultur på det lokale museet eller jakte (med kikkert) på nye arter i et av Norges flotteste fugleeldoradoer som mange kaller '*Norges beste vestkant*'. Naturen er ganske uberørt. Turistmarkedsføringen er følgelig ganske smal og intenst fokusert på natur og kultur. Samtidig har dette også ført til at kommunen har trukket til seg nye innbyggere som har bosatt seg der.

Bedriftsetableringer har vært vanskeligere å få til selv om IKT-baserte tjenester burde vært mulig å få drive derfra. Et interessant og internasjonalt nyskapende prosjekt er imidlertid Hydrogenvisjon 2001-2007. Det er et prosjekt for å gjøre Utsira selvforsynt med fornybar energi innen 2007. Vindenergi omdannes til strøm og hydrogengass. Når det er vindstille brennes hydrogenet i en brenselcelle. Avfallstoff fra forbrenning er rent vann. Første trinn er å forsyne kurs- og konferanseprosjektet Utsira Havstuer med strøm. Prosjektet er internasjonalt nyskapende. Samarbeidspartnere er Norsk Hydro, Aker Elektro, Haugaland Kraft og Utsira kommune.

Sett under ett har Utsira profilert mulighetene øykommunen har for å forbli et vitalt og attraktivt bosted. Selvsagt er selve skalafaktoren beskjeden, men merkevareprofilen er likevel tydelig.

Haram kommune har 8800 innbyggere og med industri nær knyttet til fiskeri og sjøfart. Det som utmerker Haram-modellen er særlig den velorganiserte og systematiske triple helix-relasjonen mellom næringsliv, skole og kommuneforvaltningen når det gjelder steds-, næringslivs- og kompetanseutvikling. Her satser man på livskvalitet ('den gode kommune') for å få i gang en positiv befolkningsutvikling, samt stor satsing på IT i skolen gjennom allianser med bl.a. Telenor og IBM. I Haram er visjonen at man skal ha Europas beste undervisningstilbud innen IT. Formålet er både å forbedre både Haram og den øvrige Ålesundsregionens omdømme og skape nettoinnflytting, men også å gi næringslivet tilstrekkelig tilgang på kompetanse. Tettstedsutvikling er i fokus, bl.a. for å lokke ungdom, kvinner og tilbakeflyttere til stedet. Kommuneforvaltningen er en aktiv aktør i denne profileringen (Fromlet 2001) hvor kjernen er å markere seg som den ledende marine industrikommune i Norge, kjent for sin livskvalitet og blant de beste kommuner å bo i.

Østfold fylke markedsfører seg aktivt internasjonalt som 'Morgendagens region'. Regionen var opphav til den første bølgen av industrialisering på 18. hundretallet og ble et slags symbol på skandinavisk industriell vekst i løpet av få tiår. Denne veksten og dette image varte ved helt til 1960-tallet. Ved inngangen av 1990-årene ble Østfold ansett ferdig som senter for industriell virksomhet, nedgangen hadde vært sterk og vedvarende. Fra år 2000 av ser utsiktene atskillig lysere ut, en ny form for grensesamarbeid utvikles i regionen mellom Oslo og Gøteborg. Gjennom felles EU-prosjekter utvikler og markedsfører Østfold sin begynnende modernisering og regenerasjon av næringsvirksomhet. Fokus er på det grenseløse samarbeidet, både mellom den norske og svenske regionen, men også på samarbeidet mellom næringslivet og utdanningsinstitusjonene. Liksom mange andre regioner fremhever man livskvalitet, naturopplevelser og jobbmuligheter som viktige faktorer for mulige innflyttere.

4.3 Stavangerregionens verdiskapingsevne

En parallelltøpende studie utført av RF-Rogalandsforskning viser fire norske storbyers økonomiske vekst- og verdiskapingsevne (Gjelsvik & Moxnes 2002). Basert på nyere økonomisk vekstteori har undersøkelsen identifisert fire drivkrefter som gir regionene et potensial for økonomisk verdiskaping: *Nyskapingsevne, livskvalitet, kompetansekapital og tilgangen til internasjonale nettverk*. Alle indikatorene er testet statistisk for å dokumentere at det finnes positive korrelasjoner mellom indikatorene og den faktiske verdiskaping i regionene. Hver av de fire hovedindikatorene er målt langs 3-5 dimensjoner for å fange opp bredden og mangfoldet i de fire indikatorene. For første gang har regionale næringslivsaktører dermed fått et pålitelig verktøy for måle verdiskapingsevnen i egen region og hvordan drivkreftene endres og utvikles over tid.

I tråd med tidligere studier stadfestes at hovedstadsregionen fremviser størst verdiskaping. Denne rapporten forklarer *hvorfor* hovedstadsregionen har betydelig høyere verdiskaping enn andre regioner. Osloregionen skårer høyest både når det gjelder nyskapingsevne, livskvalitet, tilgangen til kompetansekapital og internasjonale nettverk. Forskjellen til de tre andre regionene er betydelig, med unntak av livskvalitet. Hovedstadsregionen har en gunstig alderssammensetning og det høyeste utdanningsnivå, og makter å omsette denne humankapitalen til nyetableringer av nye foretak og vekst i kunnskapsnæringer. Slik sett er Oslo-regionen den eneste representant for "kunnskapsøkonomien". Regionen virker også som en magnet for lokalisering av hovedkontorer.

Stavangerregionen har den nest største verdiskapingsevnen, med spesielle fortrinn når det gjelder internasjonal orientering og nettverk. Regionen hemmes av liten tilgang på kompetansekapital og liten nyskapingsevne. Vilåårene for å tiltrekke seg ung og kompetent arbeidskraft er heller ikke de beste med et beskjedent tilbud på kultur og livskvalitet.

Trondheimsregionen har sin relative styrke i tilgangen til FoU og kompetansekapital koblet til dimensjoner på livskvalitet. Denne kapitalen omsettes imidlertid ikke i nyetableringer av nye foretak eller arbeidsplasser i etablerte bedrifter. Den offentlige FoU-innsatsen synes å gi liten regional avkastning. Regionen har liten tiltrekningskraft

på foretakenes hovedkontorer, noe som kan henge sammen med dens manglende evne til å orientere seg utenfor landets grenser.

Bergen framstår uten synlige relative fortrinn i forhold til de øvrige regionene. Langvarig og bredt tilbud på universitets- og høyskoleutdanning gir ikke utslag på regionens kompetansekapital, og med unntak av yrkesrelaterte hotellovernattinger finner vi ingen vekstimpulser.

Ved inngangen til 2002 bor 41,4% av den norske befolkning i de fire storbyregionene. De siste 10 årene er Norges samlede befolkning økt med en kvart million mennesker. Folketallet i storbyregionene har økt med nærmere 200.000 innbyggere, dvs at 77% av befolkningsveksten avleires i de fire storbyregionene. I perioden 1996-2000 har de fire regionene skapt to av tre arbeidsplasser i Norge. Veksten i antallet sysselsatte er 11,1% i de fire storbyregionene, mot 5% i det øvrige Norge.

FoU virksomheten i Norge er stort sett konsentrert om Oslo, Akershus, Sør-Trøndelag og Hordaland. Nesten halvparten (47%) av de totale FoU utgiftene på 20,3 milliarder er konsentrert om Oslo/Akershus. Det andre tyngdepunktet er Sør-Trøndelag som disponerer 3,5 milliarder eller 17% av den norske forskningsinnsatsen.

Bruttoinntekten for innbyggerne i de fire regionene er også langt høyere enn for landet ellers. Innbyggerne i storbyene kan glede seg over en gjennomsnittsinntekt på kr 269.000, ca 53.000 eller 20% mer enn sine landsmenn i landet for øvrig. Samtlige storbyregioner tilbyr sine innbyggere et høyere lønnsnivå, men vi ser betydelige forskjeller: Oslo-regionens befolkning hever en inntekt på kr 291.000, sammenlignet med kr 258.000 for Stavanger, kr 238.000 i Bergen og kr 226.000 i Trondheim.

Storbyregionene skårer systematisk høyere enn landet ellers på nesten samtlige verdiskapingsindikatorer. Det investeres mer i FoU, befolkningen har en langt høyere utdanning, kunnskapsnæringene har slått saftigere røtter, og kulturtilbudet er mer omfattende. Dette gir grunn til å forvente at det framtidige verdiskapningspotensialet først og fremst vil utløses i storbyregionene.

De faktiske scorene er gjengitt i vedlegg 1. Nedenfor presenteres regionenes relative score på indikatorene. De respektive skårene er plassert i fire kvartiler, slik at en plassering i beste kvartil gir 4, laveste kvartil 1. Dermed illustreres også den relative avstanden mellom regionene. På mange indikatorer skårer ikke bare hovedstaden høyest, avstanden tilbake til de øvrige er også betydelig.

| Tabell 1: Innbyrdes rangering av storbyenes evne til verdiskaping | | | | | |
|--|--------|----------------------------|-----------|--------|-----------|
| | | Innbyrdes rangering | | | |
| Indikator | Årgang | Oslo | Stavanger | Bergen | Trondheim |
| 1. Nyskapingsevne | | | | | |
| FoU utgifter pr innbygger | 1999 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| Alderssammensetning (20-39 år) | 2002 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| Nyetableringer av foretak | 2001 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| Endring antall yrkesaktive | 2000 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 2. Livskvalitet | | | | | |
| Omsetning hotell & restaurant | 2000 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Boligpriser | 2001 | 1 | 4 | 4 | 4 |
| Kulturtilbud | 2000 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Likestilling | 2001 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| Levekår | 2001 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 3. Kompetansekapital | | | | | |
| Utdanningsnivå | 2000 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Omfang kunnskapsnæringer | 2000 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Andel hovedkontorer | 2000 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 4. Internasjonalisering og nettverk | | | | | |
| Antall internettdomener | 2000 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| Utenlands lufttrafikk | 2001 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| Andel med innvandrerbakgrunn | 2000 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| Yrkesrelaterte hotellovernattinger | 2001 | 1 | 4 | 4 | 1 |
| Hovedkontor utenlandskeide storforetak | 1999 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| SUM | | 58 | 35 | 27 | 29 |

4.3.1 Verdiskapingstudien implikasjoner

Denne benchmarkingstudien viser at Stavangerregionen, som i denne undersøkelsen omfatter 13 kommuner fra Hå i sør til Finnøy i nord, slett ikke topper den regionale rankingen i Norge. På nesten alle indikatorer (12 av 17) er Oslo på topp, mens Stavangerregionen bare topper på 4 av 12 områder. Stavangerregionen scorer svakt både innen nyskapingsevne, livskvalitet og kompetansekapital. Bare når det gjelder internasjonalisering og nettverk er Stavangerregionen omtrent likeverdig med Oslo. Ser vi på enkeltindikatorer kommer Stavangerregionen best ut når det gjelder boligpriser

og levekår, samt yrkesrelaterte hotellovernattinger og antall hovedkontorer for utenlandskeide storforetak. Dårligst scorer regionen på 8 av 17 indikatorer, l runder; FoU, nyetableringer, endring av antall yrkesaktive, hotell- og restaurantomsetning, kulturtilbydere, likestilling, utdanningsnivå og omfang av kunnskapsnæringer.

Den samlede rangeringen viser at Stavangerregionen har det nest høyeste verdiskapingspotensialet av storbyene i Norge. Men detaljstudiene som er gjennomført understreker at denne plasseringen vanskelig gir opphav til å fremheve noe særpreg for regionen. Riktignok er verdiskapingen fra oljeselskapene holdt utenfor sammenligningen, og enkelte vil kunne hevde at denne sektoren nettopp uttrykker regionens dynamiske særpreg. Likevel står det ikke særlig bra til i Stavangerregionen når det gjelder viktige drivkrefter for regional modernisering. Både når det gjelder kompetansekapital og nyskaping scorer Stavangerregionen dårlig, nesten like svakt som Bergen. Stavangerregionen har det laveste utdanningsnivået i befolkningen av de fire regionene, færrest ansatte i kunnskapsintensive bransjer og færrest nyetableringer (faktisk litt lavere enn landsgjennomsnittet). I tillegg er Stavangerregionen en taper når det gjelder ressurser anvendt på forsknings- og utviklingsarbeid (FoU). Her er innsatsen mer på linje med landsgjennomsnittet, og ute av proporsjon sammenlignet særlig med Oslo og Trondheim. I Trondheim brukes det fem ganger så mye og i Oslo tre og halv ganger så mye pr. innbygger på FoU som i Stavangerregionen. Bergensregionen bruker n r dobbelt så mye som Stavangerregionen på dette feltet.

Alt i alt viser denne benchmarkingen at Stavangerregionens særpreg ikke består i å være best eller er en ubestridt regional vinner, annet enn på ett område; internasjonalt orientert virksomhet.

4.4 Europeisk regional benchmarking

”Europe-regional” er den mest omfattende database for regionale studier i Europa. Den inkluderer data for 236 regioner i alle EU-landene, samt sveitsiske kantoner og norske fylker. Databasen, som drives av det tyske forskningsinstituttet Empirica-Delassasse i K ln, har nylig inkludert en omfattende benchmarkingstudie for 2002 av 214 regioner i EU, Norge og Sveits (<http://www.empirica-delassasse.de>). Her er det samlet inn data med utgangspunkt i offisiell regional inndeling (slik den brukes f.eks. i EUs regionale utviklingsprogrammer), og for byer og omgivende regioner.

Denne undersøkelsen inneholder en samlet rangering av alle disse regionene på fem hovedindikatorer, alle viktige for regional modernisering og utvikling. Sett under ett viser denne europeiske rankingen viser at norske fylker har et svært beskjedent økonomisk endringspotensiale. I oversikten i neste tabell er vist hvilken plassering den beste regionen (målt som fylke) i Norge oppnådde sammen med Rogalands plassering:

Tabell 2: Regional benchmarking i Europa

| Hovedindikator | Beste europeiske region | Beste norske region | Rogalands plassering |
|------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------|
| 1. Innovasjonskraft | Stockholm | Oslo og Akershus = 125 | Rogaland =127 |
| 2. Markedspotensiale | Brussel (hovedstadsregion) | Oslo og Akershus = 176 | Rogaland =196 |
| 3. Høyteknologisk potensiale | Uusimaa (Finland) | Oslo og Akershus = 103 | Rogaland =161 |
| 4. Økonomisk vekst | Syd-øst England | Rogaland =19 | Rogaland =19 |
| 5. Livskvalitet | Burgenland (Østerrike) | Oppland =134 | Rogaland =202 |
| 6. Samlet rangering | Stockholm | Oslo og Akershus = 107 | Rogaland =146 |

På tre av de fem hovedindikatorerne, samt samlet rangering kommer Oslo og Akershus best ut av de norske fylkene. Indikatoren *innovasjonskraft* omfatter bl.a. patenter, FoU-utgifter og andel FoU-ansatte i virksomheter. Her følger de fire storbyregionene hverandre på rankingen, fra 125. til 128. plass. Når det gjelder *markedspotensiale* som omfatter kjøpekraft pr. innbygger, vegnettets tetthet, befolkningstetthet m.v. er spredningen mellom fylkene større; Buskerud kommer nærmest Oslo/Akershus på 192. plass, Hordaland følger Rogaland på 197.plass, mens Sør-Trøndelag kommer nær bunnen på 206.plass. *Høyteknologisk potensial* omfatter bl.a. beskjeftigelse i høyteknologisk industri og viser en tilsvarende rangering, med Hordaland på 160.plass og Sør-Trøndelag på 163. plass. Når det gjelder *Økonomisk vekst* som viser bl.a. langsiktig utvikling av BNP/capita og jobbskaping, rangerer Rogaland høyest av de norske fylkene, fulgt av Oslo/Akershus på 22. plass, Hordaland på 32. plass, mens Sør-Trøndelag havner på 61. plass, forbigått av både Troms og Aust- og Vest-Agder. *Livskvalitet* omfatter mange indikatorer; fremmedarbeiderandel i arbeidsstyrken, hotellsenger og –overnattinger, ulykkesrisiko og klimatiske forhold. Her er Burgenland i Østerrike rangert høyest og Oppland på 134. plass. Av de norske fylkene kommer Vest-Agder på 155. plass, Oslo/Akershus på 164. plass, mens Rogaland havner på 202. plass av 214 regioner.

Sett under ett blir altså Stockholm rangert høyest, med nederlandske Utrecht og tyske Oberbayern på 2. og 3. plass. Oslo/Akershus (107) og Rogaland (146) kommer best ut av de norske fylkene, mens de øvrige fylkene havner langt bak i køen av europeiske regioner, ifølge denne undersøkelsen.

4.5 Regionenes selvbilde

Både den norske og den europeiske benchmarkingstudien kan gi opphav til korrektiv av mange regioners selvoppfatning. I kommentarer til den europeiske studien sier tyske eksperter at dette gir ”Ein Klares Bild der deutschen Misere”. I den tilsvarende undersøkelsen i 1998 befant det seg 14 tyske byer blant Europas 40 toppregioner. Dette er redusert til bare syv byer på tilsvarende plass i 2002. Derfor er det ingen tvil, hevder man; i konkurranse med andre europeiske næringslivsregioner ”hat Deutschland an Boden verloren”. Særlig når det gjelder økonomisk vekst og dynamikk er det de sydengelske, skandinaviske og nederlandske regioner som slår an tonen. Ser man på endringen mellom 1995 og 2001 i BNP finner vi ni engelske og seks finske regioner blant de 20 beste. De tyske regionene ligger utslått i den andre halvdel av tabellen, sies det (Wirtschaftswoche, 12.08.02: <http://www.wiwo.de>).

På motsatt side bruker svenske aktører denne undersøkelsen til å profilere Stockholm som Europas mest dynamiske region. Bare når det gjelder markedspotensiale (36.plass) og livskvalitet (81.plass) scorer Stockholm dårligere enn 3. plass. Men samlet er altså Stockholm topprangert i Europa, og det utnyttes som et argument for å trekke til seg nye investeringer og talenter.

Også kommentarene til den norske benchmarkingstudien følger parallelt til den europeiske. I diskusjoner i Oslo fremheves den dynamiske karakter denne regionen har som argument for å styrke innsatsen på slike områder som kan gi ytterligere vekst; FoU-innsats, hjelp til nyetablering, utbedring av infrastruktur etc. I Stavangerregionen har man vært mer opptatt av at studien sprenger myter om regionens fortreffelighet; er det kanskje ikke slik at regionen er kreativ, verdiskapende og dynamisk? Bør regionen justere sitt selvbilde og snarere enn å fremheve seg som en vinnerregion arbeide for å lukke gapet til de regionene som ligger foran i løypen?

4.6 Hva kreves av gode, regionale merkevareprofiler?

Etter hvert som folk og bedrifter blir stadig mer mobile vil de trekkes mot attraktive regioner og flytte fra regioner som preges av tilbakegang. I Europa ser vi stadig at reduksjonen av tid og avstand betyr at enkelte regioner utvikling som tidligere var ansett for å være dynamiske, påvirkes av utviklingen i andre regioner som først nå har profilert seg som konkurransedyktige og vekstkraftige. Dette innebærer at alle regioner må tenke gjennom hva de kan gjøre ikke bare for å overleve, men for å vokse.

Regioner må opptre som bedrifter, de må kontinuerlig vurdere om de møter behov og forventninger hos sine innbyggere og sitt næringsliv. Hvilke fordeler og attraksjoner som føyes til regionens liste for at den skal forbedre sin posisjon? Hvordan visualiserer og tydeliggjør regionen sin rolle i den moderne økonomien; hvem vil bo, studere, besøke, arbeide, drive forretningsvirksomhet her? En region som ikke vurderer om den vedvarende leverer hva aktørene krever, vil tape i forhold til andre regioner.

Kotler & al. (1999) summerer opp i sin omfattende analyse av regional merkevareprofilering i Europa fire utfordringer og ti mulige veier å svare på disse utfordringene:

Utfordring 1: Regioner er i økende grad risikoutsatte som følge av endringer i den globale økonomien, politisk styresett og teknologisk utvikling.

Økende mobilitet i næringslivet fører til at virksomheter vedvarende er på utkikk etter regioner som gir konkurransemessige fordeler. Lokale virksomheter kan flytte fra regionen ikke bare når de er på jakt etter lavere kostnader og høyere produktivitet, men også når de utkonkurreres på det lokale markedet. Tid og avstand som barrierer er vesentlig bygget ned.

Utfordring 2: Regioner er i økende grad risikoutsatte som følge av en uunngåelig prosess med urban endring og tilbakegang.

Byer endrer seg nå raskt fra å være handelssentra til industriområder og videre til tjenesteytende regioner. Med økende urbanisering følger uunngåelig alle problemer med sosiale avvik, forurensning, svekkede tilbud på offentlige tjenester og utpint infrastruktur. Og når næringslivet flytter, flytter innbyggerne med. Mange regioner har møtt disse utfordringene ved å revitalisere sine bykjerner slik at både ren industri og tjenesteleverandører eksisterer side om side med boliger.

Utfordring 3: Regioner møter et økende antall konkurrenter i sine forsøk på tiltrukke seg knappe ressurser.

I Europa fins det i dag for mange aktører som forsøker å lokke nye aktører til egen region i forhold til behovet. Dermed blir det en slags 'kannibalisme' ut av denne konkurransen. Utfordringen ligger i samkjøre både offentlig og privat sektors innsats for tilpasse seg markedsbehovene og etterspørselen fra de viktigste målgruppene.

Utfordring 4: Regioner må i økende grad stole på egne lokale ressurser for å møte økende konkurranse.

Å tenke globalt men handle lokalt gjelder ikke bare innsatsen på miljøsidan, men også når det gjelder regional posisjonering. Regionen og dens aktører må tenke globalt både når det gjelder å utvikle sitt eget marked og forstå konkurransen, men samtidig tilpasse seg lokale vilkår og praksis.

Faktisk er det slik hevder Cotler at en regions posisjon aldri er helt håpløs, alle regioner har noen aktuelle eller fremtidige ressurser de kan utnytte. Regioner kan aktivisere ti veier for å møte disse utfordringene:

- *etablere en strategisk visjon*
- *etablere en markedsorientert strategisk planleggingsprosess*
- *anta et markedspektiv overfor sine produkter og kunder*
- *bygge kvalitet inn i sine programmer og tjenester for å konkurrere med andre regioner*
- *utvikle ferdigheter i å kommunisere og promotere sine konkurransefortrinn effektivt*
- *diversifisere sitt økonomiske fundament og utvikle mekanismer for å kunne tilpasse seg til endrende vilkår*

- *utvikle og fremelske entreprenørmessige særtrekk*
- *stole på privat sektor for å kunne nå sine mål*
- *utvikle sine unike endringsprosesser som resultat av ulikheter i regionens kultur, politikk og lederskapsprosesser*
- *utvikle organisatoriske og prosedyremessige mekanismer for å vedlikeholde regional merkevarebygging og momentum når de først har startet.*

En slik strategisk respons krever samordnet innsats fra regionens aktører, ikke minst fra triple helix-aktører, forvaltning/næringsliv/kunnskapsinstitusjoner. Det kan kreve fokus enten på regionens mangfold eller på regionens 'fyrtårn'. Referansetesting gjennom benchmarking gir økt kvalitet gjennom å tilpasse seg beste praksis. I tillegg må nye møteplasser - virtuelle og fysiske - organiseres slik at både visjoner, strategier, handlingsplaner og tiltak deles av regionens viktigste aktører. Fellesnevneren er at vinnende regioner må tenke som virksomheter, og de må levere en profil og et produkt som nåværende og fremtidige innbyggere, virksomheter, investorer og besøkende ønsker.

Den regionale merkevaren som kan bygges på en slik grunnvoll, vil ha tre funksjoner. For det første å forsterke attraksjonskraften for nye investeringer, risikovillig kapital, spisskompetanse osv. For det andre å fungere som en sammenbindende kraft mellom regionens aktører fra offentlig og privat sektor. Og for det tredje å kunne fungere som en forsterker av regionens enkeltvise profileringsfremstøt.

5 Empiriske merkevareundersøkelser

5.1 Spørreundersøkelser om Stavangerregionen

For å kunne få et visst bilde av hvordan Stavangerregionen oppfattes av noen sentrale målgrupper for merkevarebyggingen er det gjennomført to primærundersøkelser, en blant tilreisende til Stavangerregionen og en blant studenter ved Høgskolen i Stavanger. Fokus for begge undersøkelsene begrenset seg til oppfatninger av særegenhetene ved Stavangerregionen. Undersøkelsene har i første rekke eksplorativ karakter, det vil si, de skal frambringe et grovt bilde på hvordan enkelte målgrupper oppfatter regionen gjennom stikkord eller begreper. Begge undersøkelsene ble foretatt i april/mai 2002.¹ I det følgende presenteres en redigert utgave av rapportene utarbeidet av hver av kandidatene.

¹ Gjennomføringen av undersøkelsene innenfor prosjektets begrensede rammer har vært muliggjort ved at det blitt benyttet studenter ved Norsk hotellhøgskole til å foreta disse uten lønnsvederlag. Undersøkelsen blant tilreisende til Stavangerregionen er gjennomført av masterkandidat Arnvid Johansen og studentundersøkelsen er gjennomført av masterkandidat Kari Einarsen. Initiativtaker og faglig koordinator har vært Øystein Jensen.

5.1.1 Undersøkelse blant tilreisende til Stavangerregionen

Denne empiriske eksternundersøkelsen ble gjennomført i april/mai 2002 med siktemål å få kartlagt hvilke inntrykk personer utenfor Stavangerregionen har med hensyn til hva som er typisk for området. Undersøkelsesenheten var personer som var på vei til eller i ferd med å reise til Stavangerregionen. Argumentet for dette utvalget var å sikre seg personer med et minimum av orientering mot eller erfaring med regionen. Samtidig ble alle personer som hadde en mer fast tilknytning til regionen eliminert.

5.1.1.1 Metode og gjennomføring

Undersøkelsesmetoden følger et beskrivende design hvor formålet var å beskrive en tilstand gjennom konkrete stikkord og eventuelt å søke sammenhengen mellom disse. Respondentene ble bedt om å svar på følgende spørsmål: *'Når man ber deg tenke på Stavangerregionen, hvilke inntrykk vil du først og fremst fremheve? Uttrykk dette med 3 stikkord (evt. begreper eller setninger).'* Målgruppen for undersøkelsen var reisende til Stavangerregionen med forutsetningen om at de ikke hadde noen klar tilknytning til regionen. Svarene ut fra overforstående spørremåte vil åpenbart bli påvirket av respondentenes selektive persepsjon. Dette innebærer at både personlig bakgrunn, interesser og erfaringer vil influere på hvilke inntrykk den enkelte vil fremheve. Spørreundersøkelsen vil likevel reflektere oppfatninger som går igjen blant eksterne personer som har en viss, dog varierende kjennskap til Stavangerregionen.

Et enkelt spørreskjema ble delt ut personlig for egenbesvarelse og samlet inn igjen på stedet. Det tok bare fra et par til noen få minutter å fylle ut skjemaet. Totalt antall respondenter = **203**. Svarprosenten ble estimert til 95%.

5.1.1.2 Resultatene

Svarskjemaene i undersøkelsen viser følgende sosial- og formålmessig sammensetting:

| | |
|---------|-------|
| Menn | 68,5% |
| Kvinner | 31,5% |

| Alder | Andel |
|-------------|-------|
| Under 20 år | 5,9% |
| 20 - 25 år | 10,8% |
| 26 – 35 år | 25,1% |
| 36 – 45 år | 29,6% |
| 46 – 55 år | 16,6% |
| Over 55 år | 12,3% |

| Hovedformålet med reisen: | Andel |
|---------------------------|-------|
| Forretningsreise | 45.8% |
| Kurs/konferanse | 5.9% |
| Ferie/fritid | 24.1% |
| Annet | 24.1% |

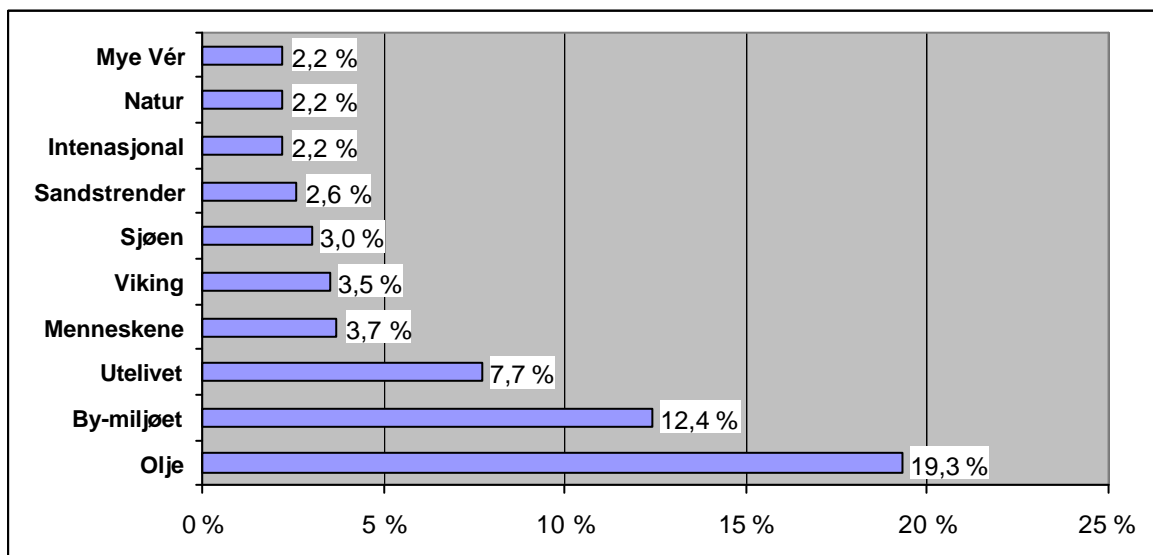
Generelt sett kan en si at alle respondentene som besvarte undersøkelsen hadde klare identifiserbare oppfatninger om Stavangerregionen. De 203 innkomne spørreskjemaene resulterte i totalt 508 enkeltstikkord, begreper og/eller setninger. Dette er blitt omgruppert til 92 videre stikkordsgrupper (inkludert begreper og setninger som er kodet til stikkord). De 10 viktigste stikkordskategoriene inneholdt følgende elementer:

Beskrivelse av de ti viktigste assosiasjonskategoriene:

| Hovedtema | Assosiasjoner |
|---------------|---|
| INTERNASJONAL | Mangfoldet, Kosmopolitisk. |
| UTELIVET | Festby, Utepils, Lysløypa |
| BYMILJØET | Vågen, Trange Smug, Vakkert, Gamle Stavanger, Koselig, Intim, Torget, Trivelig. |
| SANDSTRENDER | Solastranden, Borestranden, Deilige strender. |
| SJØEN | Kyst, Båt, Havet. |
| OLJE | Offshore, Industrien, Oljeby, Statoil, Oljehovedstad |
| VIKING | Fotball |
| MYE VÈR | Mye vind, Våt natur |
| MENNESKENE | Åpne, Businessminded, Gjestmilde, Hyggelige, Blide. |
| NATUR | Fjord og Fjell, Opplevelser. |

Innholdet i de ulike kategoriene utviser åpenbart en viss grad av overlapp og stikkordsbetegnelsene må vurderes i lys av dette.

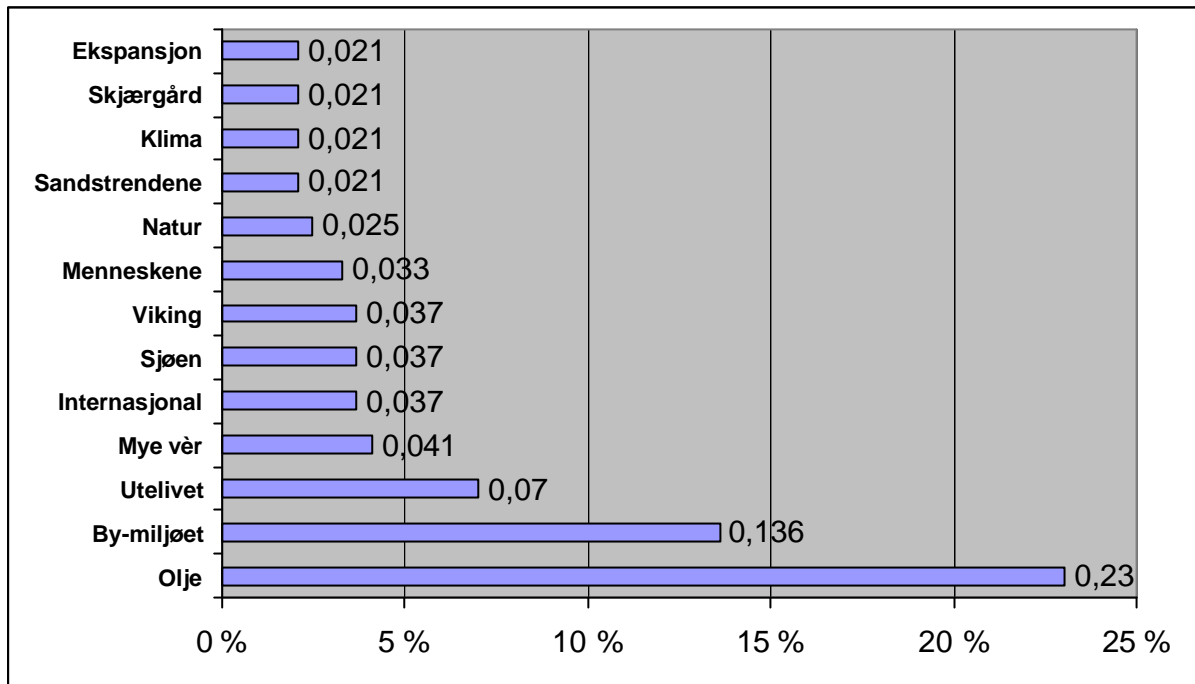
Svarfordelingen på de 10 viktigste stikkordskategoriene er følgende:



Figur 5.1 De 10 sterkeste assosiasjonene med Stavangerregionen

Som det framgår av Figur 5.1 skilte tre assosiasjonskategorier seg ut som de klart viktigste ("de tre store"): **Olje:19,3%; Bymiljøet 12,4%; Utelivet 7,7%.**

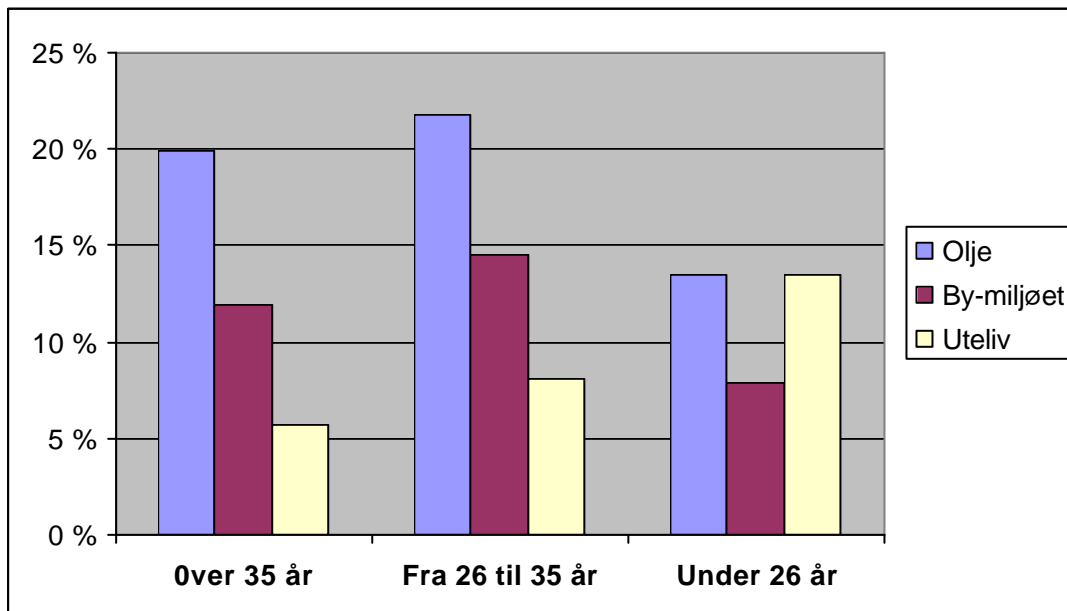
Dersom en fokuserer på ti viktigste assosiasjonen for de som sa at *forretningsreise* utgjorde *hovedformålet* med reisen (45,8%), blir svarfordelingen som i Figur 5.2:



Figur 5.2: Svarfordeling for gruppen med forretningsreise som hovedformål

Figur 5.2 viser at assosiasjonene mellom Stavangerregionen og olje var enda sterkere for de reisende med forretningsmessig formål sammenlignet med gjennomsnittet. Også faktorer som været og det internasjonale miljøet får relativt sett større oppmerksomhet.

Analysen viser videre en klar sammenheng i svarene relatert til *alder*. For de tre toppkategoriene fikk vi følgende fordeling (figur 5.3):

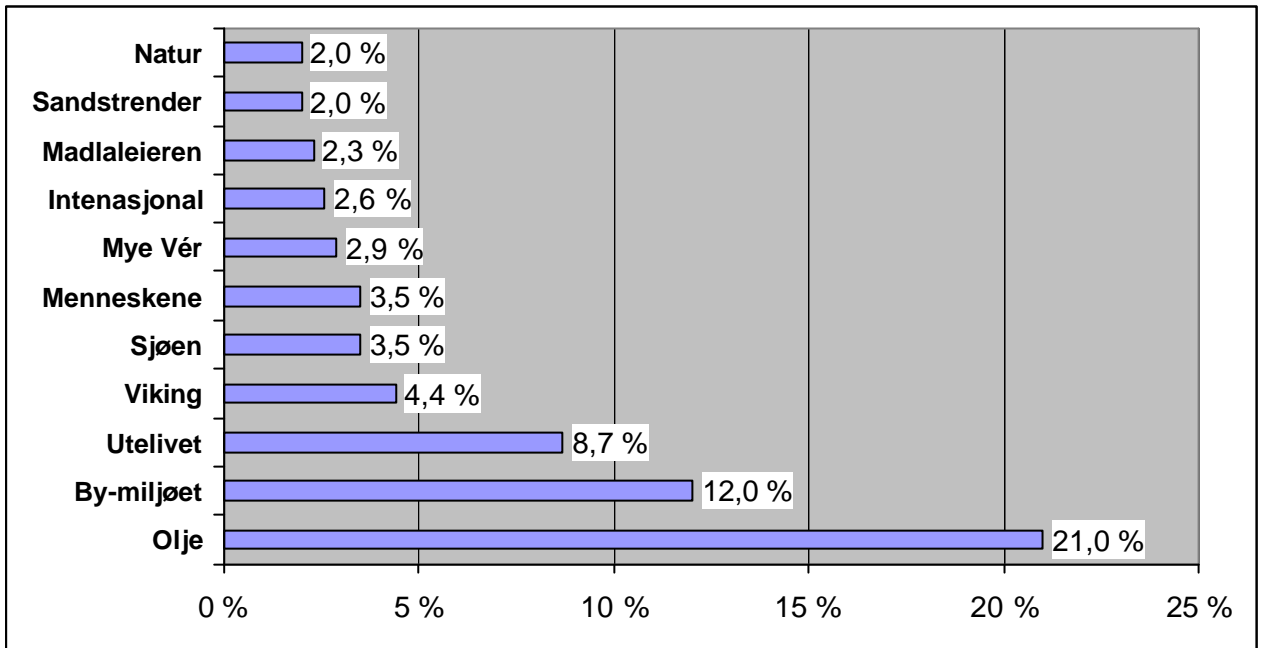


Figur 5.3: Fordeling av de tre viktigste assosiasjonene på alder

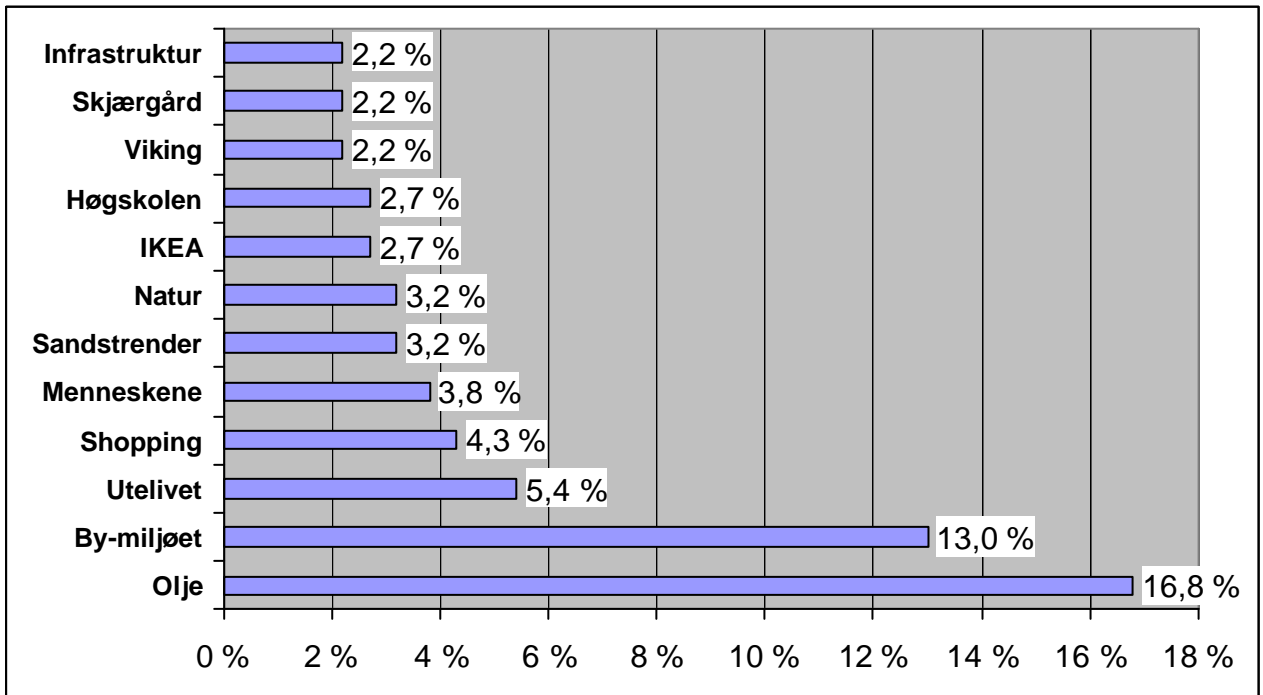
For den yngste aldersgruppen har olje klart minst assosiasjonsmessig betydning i forhold til de andre aldersgruppene, mens assosiasjoner knyttet til uteliv får systematisk

økende oppmerksomhet med synkende alder. Disse trekkene har sannsynligvis en sammenheng med fasen i livet de yngre befinner seg og at for eksempel aktiviteter for studenter har mye fokus på sosiale samlinger lokalisert blant annet på ulike utesteder i Stavanger sentrum. For en fordeling av alle 10 hovedkategorier på alder vises til vedlegg 4.

Med hensyn til kjønn, kan en også se en viss ulikhet i oppfatninger av hva som er særegent med regionen, noe som framkommer i Figur 5.4 og Figur 5.5:



Figur 5.4: Assosiasjoner med Stavangerregionen for menn:



Figur 5.5: Assosiasjoner med Stavangerregionen for kvinner:

Av figurene 5.4 og 5.5 ser en at menn har sterkere fokus på olje enn kvinner. En eventuell medvirkende årsak kan være at det er flere menn enn kvinner som er på forretningsreise og har dermed etablert et sterkere forhold til oljeindustrien gjennom sitt arbeide. Utelivet tillegges på den andre siden lavere betydning for kvinner enn for menn. Menn ser derved ut til å forbinde Stavangerregionen med utelivet i Vågen i Stavanger sentrum sterkere enn det kvinner gjør. En observere videre at faktorer som shopping og menneskene i tillegg til IKEA er tillagt en markert oppmerksomhet blant de 10 viktigste for kvinner, mens disse faktorene overhode ikke kommer inn på ”ti på topp listen” blant menn. Tendens mot at kvinner relativt sett har noe mer fokus på bymiljøet kan for øvrig også bli påvirket av at noen i denne gruppen oppfatter utelivet som en del av bymiljøet.

Som en oppsummerende oversikt vises nedenfor til den prosentvise fordelingen i oppmerksomhet på ”de tre store” kategoriene ut fra formål (forretningsformål), kjønn og alder (tabell 5.1):

Tabell 5.1: Relativ fordeling av oppmerksomhet på de tre store assosiasjonsmessige kategoriene fordelt på formål, kjønn og alder.

| | TOTAL | Business | Mann | Kvinne | Over 35 | 26 - 35 | Under 26 |
|-------------------|--------------|-----------------|-------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| OLJE | 19,3 % | 23,0 % | 21,0 % | 16,8 % | 19,9 % | 21,8 % | 13,5 % |
| BY-MILJØET | 12,4 % | 13,6 % | 12,0 % | 13,0 % | 11,9 % | 14,5 % | 7,9 % |
| UTELIVET | 7,7 % | 7,0 % | 8,7 % | 5,4 % | 5,7 % | 8,1 % | 13,5 % |

5.1.2 Undersøkelsen blant studenter ved Høgskolen i Stavanger

Blant de viktigste argumenter for å inkludere en undersøkelse blant studenter ved Høgskolen i Stavanger innenfor prosjektet er at dette representerer en prioritert målgruppe for hele merkevareprosjektet. I tillegg til at studentene allerede har opptil flere års erfaringer med opphold i regionen representerer de en meget sammensatt gruppe geografisk sett og til dels interessemessig ut fra studieinteresser. Undersøkelsen ble igangsatt som et ekstratiltak på kort varsel og er derfor ikke så omfattende som den kunne ha vært, men den bidrar til å gi et bilde av oppfatninger blant studentene om hva som er typisk for Stavangerregionen.

I likhet med tilfellet var for undersøkelsen blant reisende, var hovedoppgaven med student spørreundersøkelsen å få studentene til å nevne tre karakteriserende stikkord om Stavangerregionen. På samme måte som foregående baserer undersøkelsen seg på ”top-of-mind” tankegang og er derfor ikke en dyptgående analyse. Gir undersøkelsen indikasjoner på hvilke av disse faktorene som har betydning med hensyn til det å bli værende i regionen. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i april, og totalt 202 studenter deltok.

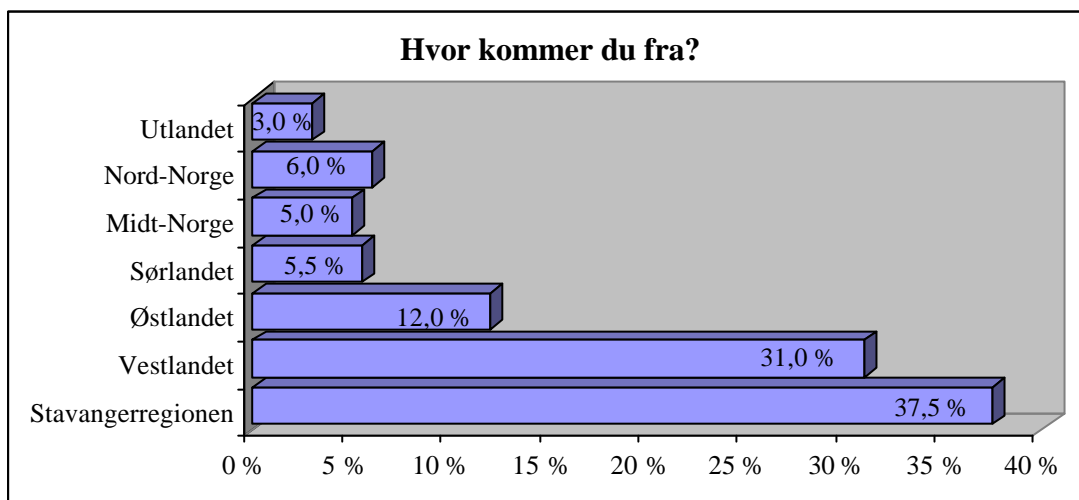
5.1.2.1 Metode og gjennomføring

Et spørreskjema ble utarbeidet og utdelt i kantiner og på lesesaler i hovedbygget og i helse- og sosialbygget, samt i to klasser; en på Økonomi-, kultur og samfunnsfag (ØKS) og en på Norsk hotellhøgskole (NHS).

Spørreskjema ble analysert både kvalitativt og kvantitativt. I den kvalitative delen ble de kategoriserende stikkordene respondentene oppga analysert og delt inn i hovedkategorier/tema. Frekvensfordelingen av disse kategoriene er videre gjengitt. Den andre delen av analysen gikk ut på å summere opp de hyppigst nevnte beskrivende ord som ble brukt om regionen.

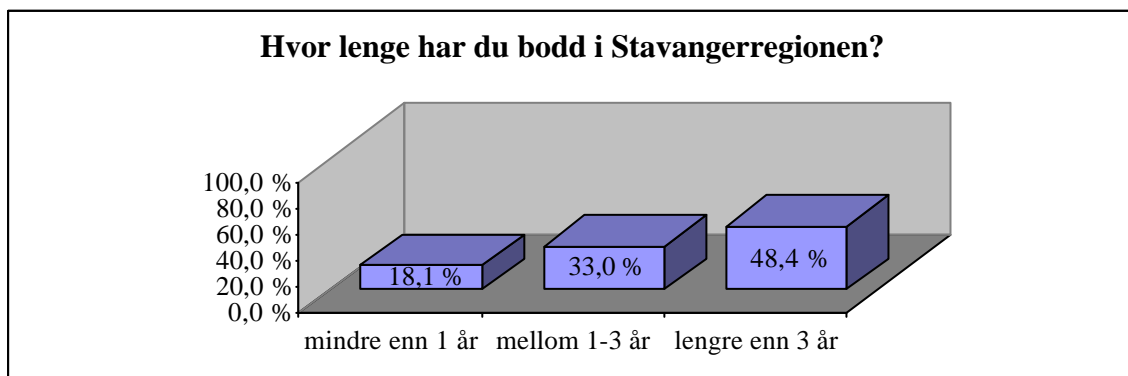
5.1.2.2 Resultatene

Den geografiske spredningen på hvor studenten kommer fra er vist nedenfor i figur 5.6. Som det framkommer kommer en stor del av respondentene (studentene) fra Stavangerregionen (37,5%) med Vestlandet for øvrig som en god nummer 2 (31%). Denne geografiske profilen må antas å ha en påvirkning på resultatene.



Figur 5.6: Fordeling av studentene etter hvor de kommer fra

Videre har nærmere halvparten bodd i Stavangerregionen i mer enn 3 år (figur 5.7), og i tillegg kommer halvparten av respondentene fra en by med mer enn 30 000 innbyggere. Gjennomsnittsalderen på respondentene er 24 år (med et standardavvik på 5,36). I undersøkelsen var kjønnsfordelingen representert med 69% kvinner og 31% menn.



Figur 5.7: Hvor lenge studentene har bodd i Stavangerregionen

Respondentene studerte hovedsaklig på avdelingene Økonomi-, kultur og samfunnsfag (52,8%), Norsk hotellhøgskole (32,2%) og Helse- og sosialfag (12,1%).

I sammenheng med svarene på hovedspørsmålene i undersøkelsen er oppsummeringen av de hyppigst nevnte beskrivende ord om regionen blitt delt inn i 2 kategorier: Positivt beskrivende ord og negativt beskrivende ord. Blant ordene vil en også finne betegnelser som er relativt uspesifikke, for eksempel ”fin”, ”flott” og ”dårlig”, men de fleste ordene har en viss grad av innholdsmessig ladning

Det er et klart flertall av positiv orienterte ord, ca 250 mot ca 40 negativ orienterte ord. Av positive ord er ’koselig’, ’fint’, ’flott’ og ’varierte’ mest brukt. Det er spesielt ved omtale av Stavanger by disse blir brukt. I tabellen på neste side gjengis de ordene som i *positiv* sammenheng er mest brukt:

Tabell 5.2: Frekvensmessig gjengivelse av positivt beskrivende ord

| Positive ord | Nevnt antall ganger |
|--------------|---------------------|
| Koselig | 28 |
| Fin | 20 |
| Flott | 13 |
| Variert | 12 |
| Intim | 7 |

Andre positive betegnelser som også brukes hyppig er f. eks hyggelig, sentral, sosial, kjekk, sjarm, trygg, allsidig, pen og mangfoldig.

Når det gjelder *negative* ord er det ord som ’dårlig’ og ’dyr’ som går mest igjen. ’Dårlig’ blir som oftest satt i sammenheng med kvalitet; blant annet kommentarer på dårlig service i butikker og dårlig kvalitet på utesteder.

Tabellen nedenfor viser de negative ordene som blir mest nevnt:

Tabell 5.3: Frekvensmessig gjengivelse av negativt beskrivende ord

| Negative ord | Nevnt antall ganger |
|--------------|---------------------|
| Dårlig | 14 |
| Dyr | 4 |
| Vanskelige | 3 |
| Streng | 2 |
| Kjedelig | 2 |

I den tematiske analysen av svarende er det blitt delt inn i 15 hovedkategorier/temafelt som beskriver det typiske for Stavangerregionen. Disse er: Olje, Internasjonal, Festivaler/arrangement, Industri /arbeid, Viking /fotball, Menneskene, Aktivitet, Kultur, Vær, Utdanning /student, Uteliv, Stavanger by, Omgivelsene, Negativt og Annet. Disse kategoriene eller temafeltene kan bli beskrevet på følgende måte:

Olje:

Stikkordet 'olje' og 'oljeby' blir i seg selv nevnt flest ganger med henholdsvis 23 og 12 ganger. Videre blir Stavanger sett på som oljehovedstaden i Norge, noe som har gitt byen et særpreg. Stikkord her er; 'internasjonal', 'rik by' og 'spennende'.

Internasjonal:

'Internasjonalt miljø', 'multikulturelt' og 'flerkulturelt' er stikkord som blir nevnt. Videre blir 'mat', 'olje' og 'teknologi' satt i sammenheng med 'internasjonalitet'.

Festivaler/arrangement:

Festivaler som sandvolleyball, Gladmat, Maijazz og Humorfestival blir hyppig nevnt. Sommer blir ofte koblet opp mot denne kategorien.

Industri/arbeid:

Gode muligheter for arbeid blir trukket frem. Hovedfokuset blir ofte oljeindustrien. Ord som blir brukt til å skildre industrien er blant annet; 'ressurssterk', 'godt utvalg' og 'faglig mangfold'.

Viking/fotball:

'Viking' blir ofte satt opp som et selvstendig stikkord.

Menneskene:

I denne kategorien er det som oftest folkelynne til "siddisene" som det blir fokusert på. Særlig ord som 'hyggelige' og 'kjekke' er brukt for å beskrive menneskene, også ordet 'koselig' blir brukt. Videre blir 'vennlig tone' og 'åpne mennesker' sett på som en særegen egenskap blant menneskene i Stavangerregionen.

Kultur:

Ordet 'kultur' blir nevnt hele 17 ganger, både alene og satt i sammenheng med andre. Andre poeng som kommer frem gir inntrykk av at respondentene ser på Stavanger som en kulturby, en by med mange kulturtilbud og en by som har et kulturliv. Videre blir 'varierte', 'bredt spekter' og 'seriøst/kvalitetsbevisst' også nevnt i sammenheng med kultur.

Vær:

Det er særlig dårlig vær som får stort fokus. Mye vind og mye regn hører til de inntrykk respondentene sitter igjen med av Stavanger.

Utdanning/student:

I og med at respondentene er studenter er det naturlig at mange av stikkorden er relatert til en kategori for student og utdanning. 'Godt utdanningstilbud', 'mange studenter' og 'bra studentmiljø' blir særlige kjennetegn for denne kategorien.

Uteliv:

Stikkordene 'uteliv' og 'bra uteliv' er blant stikkordene som er nevnt flest ganger, henholdsvis 19 og 23 ganger. Utelivet blir beskrevet som en del av Stavanger sentrum, særlig rundt Vågen og "lysløypa". Videre kommer 'restaurant', 'bar' og 'kafé' til uttrykk som en viktig del av utelivet, og som det ser ut til at mange setter pris på. Utelivet blir også sett i sammenheng med 'sommer', 'uterestauranter' og 'yrende liv'. I tillegg blir beskrivende ord som 'allsidig/variert/livlig/pulserende' nevnt av noen respondenter.

Stavanger by:

Det ser ut til at respondentene har et nærmest romantisk syn på Stavanger (selv om dette ikke kommer eksplisitt til uttrykk). De ser på byen som 'koselig' (nevnt 23 ganger) og 'intim'. En stor egenskap ved Stavanger er at byen har et småbypreg, samtidig som den inneholder alle komponentene til *en storby*.

Omgivelsene:

Naturen rundt Stavanger og omegn blir hyppig nevnt. Naturen er flott og variert, og svært lett tilgjengelig. Denne tilgjengeligheten på naturen ser ut til å være særlig positiv og viktig for mange av respondentene. Av naturattraksjoner blir 'stranda' (Solastranda og Jærstrendene) nevnt mest, mens 'Prekestolen' og 'fjordene' også blir nevnt.

Negativt inntrykk:

Under denne sammensatte kategorien av negative inntrykk er det særlig 'folkeslaget', 'utelivet' og 'studentlivet' som blir beskrevet. Når det gjelder folkeslaget er det noen kommentarer på at det er vanskelig å komme i kontakt med folk. Utelivet blir av noen respondenter beskrevet som 'dyrt', 'dårlige åpningstider' og 'ingen fornying av nattklubber /utesteder'. Noen respondenter savnet et sterkere studentmiljø og en bedre høgskole. Andre negative omtaler går på at stedet er lite og kjedelig. Hovedfokuset i denne kategorien går på at Stavanger er dyrt.

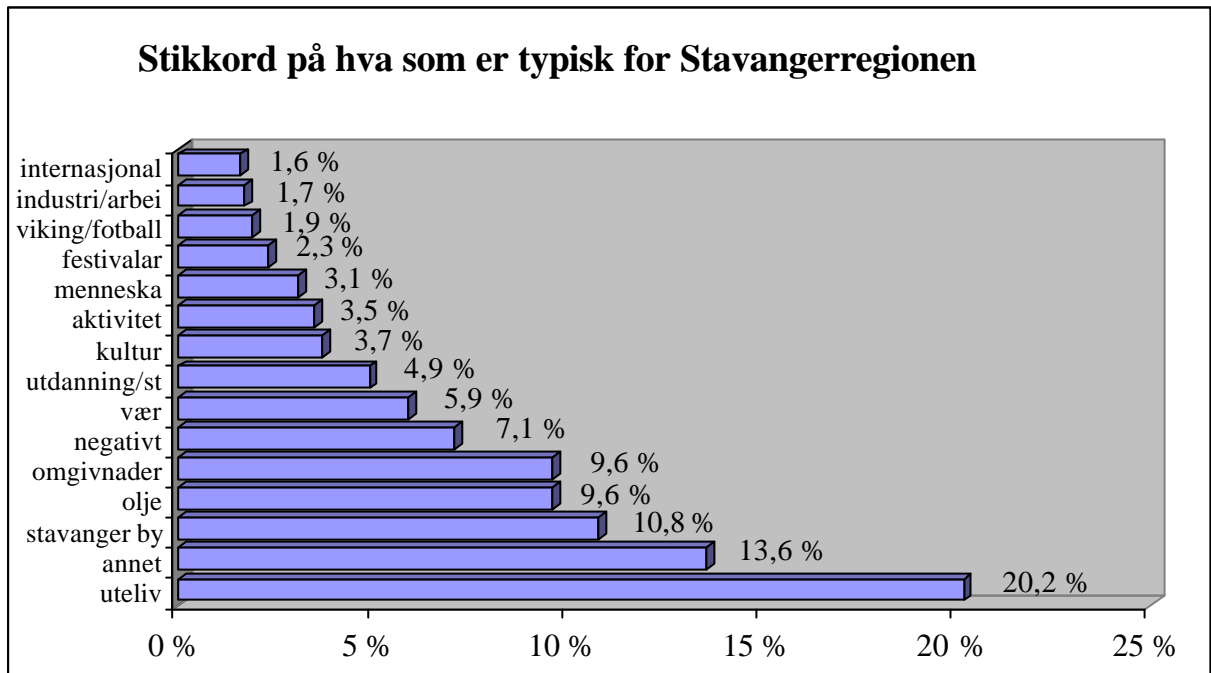
Annet:

Denne kategorien inneholder tema som er nevnt for få ganger av respondentene til å få sine egne kategorier. Under denne kategorien ligger blant annet kommentarer på religion /kristendom, shoppingmuligheter, dialekt, og reise /kommunikasjon. Videre har mange respondenter skrevet beskrivende ord, som ikke blir relatert til noe spesifikt tema, og disse blir det da vanskelig å sette inn i en av de ovenfor nevnte kategoriene.

Undersøkelsen av hvilke stikkord en vil beskrive som typiske for Stavangerregionen, var *todelt*. Først ble det spurt om *hvilke tre stikkord respondenten ville bruke for å beskrive det typiske*. Dernest ble det spurt om hvilket av de tre stikkordene som har *størst betydning for respondenten når det gjelder å oppholde seg i Stavangerregionen*.

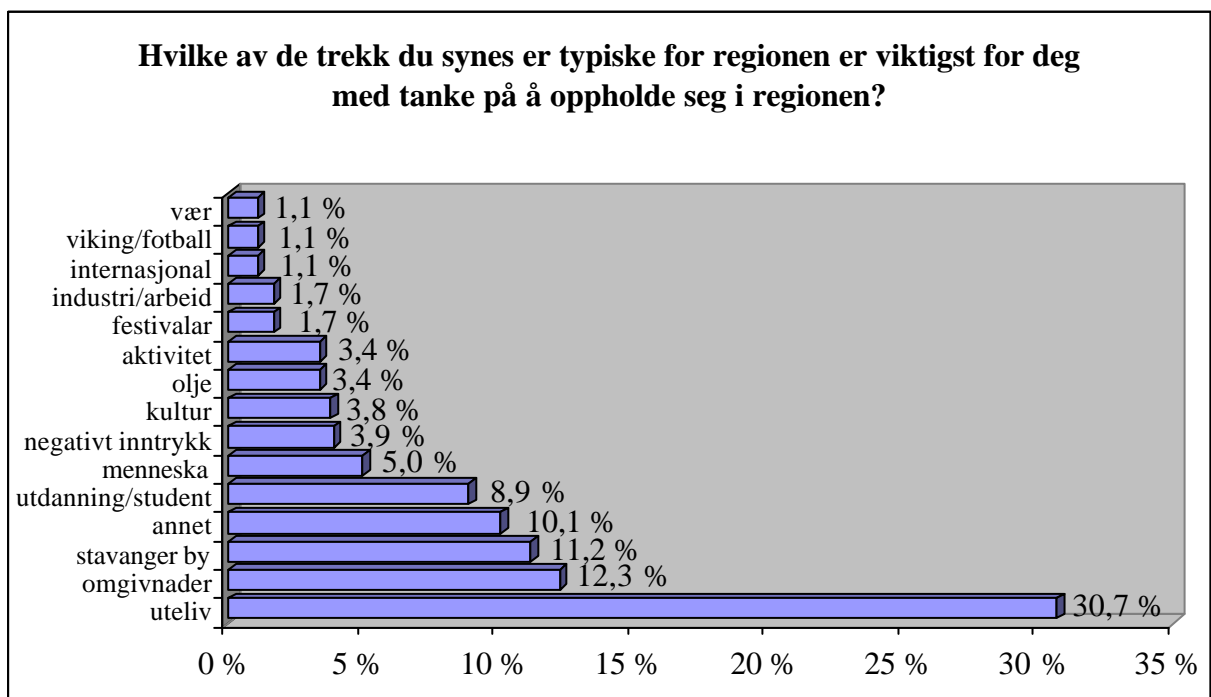
I begge tilfeller i forhold til det ovenfor nevnte har utelivet som Stavanger har å by på det som skårer høyest, med 20,2% ved stikkordsformulering og 30,7% ved størst betydning. Dersom en bare ser på det første, de 3 stikkordene respondenten gir for å beskrive regionen, kan en se at foruten kategorien Uteliv skårer Annet, Stavanger by og Olje høyt blant de 15 kategoriene (figur 4.9). Årsaken til at kategorien Annet skårer så

pass høyt kan være at mange har gitt svært spesifikke eller i motsatt fall svært generelle stikkord, som beskriver mer detaljerte eller større bilder av regionen. Lavest skårer kategoriene Viking /fotball, Industri /arbeid og Internasjonal.



Figur 5.8: Fordeling av stikkord om typiske trekk ved Stavangerregionen

Når det gjelder hva er viktig for at respondentene skal oppholde seg i regionen viser det seg at de tre høyeste kategoriene er Uteliv, Omgivelsene og Stavanger by. Scorene her ligger mellom 30,7% og 11,2%. Kategoriene med de laveste scorene er Vær, Viking /fotball og Internasjonal, alle med verdien 1,1%. Figur 5.9 viser kategoriernes verdier.



Figur 5.9 Oppfatning av typiske trekk ved opphold i regionen

En vesentlig forskjell på hva som egentlig svares på i forhold til Figur 5.8 og 5.9 er at i den sistnevnte kategorien er det koblet til et motivasjonsmessig aspekt. Figur 5.9 gir en indikasjon på hva som oppfattes som viktigst av det som typisk for Stavangerregionen. Dette burde tilsi at svarene i Figur 5.9 burde tillegges særlig vekt hvis en er opptatt av å finne hva som er viktig for å få unge folk og studenter til fortsatt å bli i regionen, eventuelt til å bli over lengre tid. Dersom en også antar at "word-of-mouth" representerer en viktig faktor for tiltrekke seg nye yngre grupper og studenter, kan disse faktorene åpenbart ha en dynamisk virkning på tilstrømningen av nye individer i disse gruppene. I en merkevarebyggingsprosess er det da viktig at disse motivene fortsatt får en positiv realisering i praksis. Utelivet har tydeligvis her en særdeles stor betydning. En enkeltfaktoren som "festivaler" synes imidlertid å ha begrenset betydning, noe som blant annet vil ha sammenheng med disse spesielt arrangeres om sommeren når mange studentene er bortreist.

5.1.3 Avsluttende kommentar

Felles for begge de foregående undersøkelsene er at de primært beveger seg på nivået "top-of-mind" og gjengir mer spontane uttrykk om hvilke assosiasjoner de aktuelle målgruppene har vedrørende Stavangerregionen. Flere av de viktigste faktorene synes å være alderspåvirket, for eksempel vektleggingen på olje og uteliv. Betydningen av en faktor som Stavanger by synes eksempelvis både å være påvirket av kjønn og av arbeidsstatus (student eller forretningsaktiv). Mer generelt kan undersøkelsene sies å gi en pekepinn på hvilke assosiasjoner som svever i hodene til noen eksterne målgrupper som anses som viktig for regionen. For å få en dypere innsikt og større representativitet er det nødvendig med noe mer omfattende og ressurskrevende undersøkelser, og i så fall kan det foreliggende materialet blant annet tjene som forundersøkelser i denne prosessen.

5.2 Intervjuundersøkelse

Fra en liste på 35 ressurspersoner som representerer viktige profileringsaktører i Stavangerregionen, trakk vi ut 17% som ble dybdeintervjuet (kfr. vedlegg 2: Intervjuguide). Intervjupersonene representerer næringsliv og finans, kultursektoren, hotell- og reiseliv, utdanningssektoren, lokal forvaltning, medier, offentlige (statlige) myndigheter og interesseorganisasjoner. Alle intervjuene er gjort enten skriftlig eller ved hjelp av lydbånd og samtlige er transkribert og foreligger i dokumentert stand.

5.2.1 Top-of-mind

I Europa er det vanlig å gjøre kartlegginger av hvilke assosiasjoner og karakteristikk folk gjør umiddelbart når de presenteres et navn på en region eller et land. I EU-kommisjonens undersøkelse fra 1996 er f.eks. Danmark forbundet med vikinger, Sverige med blonde mennesker og Finland med Julenissen. Norge er ikke med i denne undersøkelsen.

I intervjuene ble det lansert en rekke forslag til hva som anses som typisk for Stavangerregionen; herunder;

- Olje, mat og energi
- Utadvendt, lett og tett, åpen by
- Spennende bedrifter
- Innovasjon, nyskaping og verdiskaping
- Folkeliv og festivaler
- Mangfoldig, glad og aktiv region
- God tilgjengelighet
 - geografisk, service, beslutningsstrømmer, samarbeidsrelasjoner
- Internasjonal orientering
- Problemer med å bli hørt sentralt

Med en slik 'top-of-mind' kartlegging får en frem viktig informasjon om hvordan selve regionen forbindes med sine produkter (olje, mat og energi), sine tjenester (festivaler) og sine særtrekk (internasjonal orientering, innovativ, mangfoldig etc). Intervjupersonenes karakteristikk peker på mangfold og åpenhet som viktige regionkarakteristika som umiddelbart forbindes med Stavangerregionens typiske sider i tillegg til de næringsmessige nisjer regionen har.

5.2.2 Regionale særtrekk – stedsevaluering

De regionale særtrekk blir ofte kartlagt gjennom en STØP-analyse, hvor en serie sosiokulturelle, teknologiske, økonomiske og politisk/administrative indikatorer skal fange opp de viktigste stedskjennetegnene. I intervjuene er det brukt i alt 23 slike enkeltindikatorer.

De viktigste sosiokulturelle faktorene de intervjuede la vekt på synes å være den gunstige befolkningssammensetningen, utdanningsnivået, og holdninger til nye utfordringer. Teknologisk vektlegges FoU-omfang og nyskaping og innovasjon. Viktige økonomiske faktorer er kjøpekraftutvikling og boligpriser, mens møteplasser og nettverk, samt støtte og beslutningsevne hos politikere er de viktigste politisk/administrative særtrekk.

Intervjupersonene karakteriserte stedskjennetegnene med følgende stikkord:

Tilstander:

- Tradisjonell næringsstruktur (industri + jordbruk)
- Lite variert, uspenningstjenestesektor
- Rik region i periferien av Europa
- Internasjonal profil
- Gode norske skoler (også for utlendinger)

Holdninger:

- Navlebeskuende og tidvis introverte
- Dynamisk og tidvis ekstroverte

Referanseregioner:

- Oslo (lillebrorskomples), Bergen (hat-kjærlighet), Newcastle, Aberdeen, kystsentra i Belgia, Nederland og Frankrike

Intervjupersonene fremhever at Stavangerregionen gjemmer sine beste kort, dvs. ikke er dyktig nok til å synliggjøre de sterke og attraktive sider ved regionen. Dessuten er det skapt et mytisk bilde av regionens velstand, som en region som flyter over av ”melk og honning”.

5.2.3 Regionale strategier for merkevarebygging

Regional merkevarebygging handler mye om å konstruere en 'ny sosial virkelighet', dvs. å formulere en visjon og angi et hovedspor denne konstruksjonen bør følge. Intervjupersonene er spurt om hva de tror er næringslivets og folk flests ønskede regionale merkevareprofil, og hvilke veivalg som må gjøres for å realisere en slik profil.

Fra intervjuene har vi hentet ut følgende representative karakteristikk:

Visjon:

- Energihovedstad
- Kjekt sted å besøke, bo, studere og arbeide
- Dynamisk og leveringsdyktig region

Hovedveivalg

- Bestemme hva man ønsker med regionen for neste generasjon
- Utvikle én region, også i gavnet
- Utvikle allmenn forståelse og aktiv kommunikasjon om regionens særpreg blant folk flest
- Samordne og utvikle felles regionale mål og tiltak

Flere av intervjupersonene fremhever behovet for å etablere en felles identitet for region, dessuten at både visjon og veivalg må være bæredyktige for minst én generasjon.

5.2.4 Dagens profileringsinnsats

For enhver region er det viktig å kunne nå sine målgrupper, herunder besøkende, egne innbyggere, næringsliv, arbeidstakere og handelspartnere. Til det formål trenges en profileringsinnsats som både er rettet mot fysiske og ikke-fysiske sider ved regionens særtrekk.

I intervjuene ble det forsøkt å fokusere på *image, attraksjoner, infrastruktur, folk, næringsliv og kultur*, alle som brede påvirkningsområder med appell til målgruppene. Forslagene som ble lansert var for det meste ganske konkrete og lett gjenkjennelige som listen under viser:

5.2.4.1 Image

Noen regioner har et image som er for attraktivt, noen har et positivt og andre et svakt image. For Stavangerregionen er fokus først og fremst:

- Viking, sardiner og oljehovedstad

Ellers viser intervjuene et heller broket og uklart bilde uten en fokusert image.

5.2.4.2 Attraksjoner

Regioner kan være nødt til å utvikle sine attraksjoner, det er ikke alltid nok at de er der fra naturens side. For Stavangerregionen er de fremste attraksjonene:

- Lysefjorden, Prekestolen og Kjærag
- Stavanger by
- Oljemuseet
- Festivaler
- ONS

5.2.4.3 Infrastruktur

I nesten all regional merkevareprofilering er infrastrukturen viktig; veinett, jernbane, sjøveis og luftveis transport, telekommunikasjoner etc. vurderes både av virksomheter og av folk som søker arbeid. Infrastrukturen i Stavangerregionen har gode kvaliteter, men er samtidig en 'vel bevart hemmelighet'. Likevel fins:

- Forus næringspark (Norges største?)
- Redningssentralen (nasjonalt kompetansesenter)
- Sola flyplass (internasjonal propellavstand til alle knutepunkt i Europa)

5.2.4.4 Folk

De fleste intervjupersonene valgte å nevne nåtidige personer. Selv om enkelte historiske skikkelser som Kielland, Obstfelder og Arne Rettedal ble nevnt, var likevel disse de mest aktuelle i dag:

- Mia (Gundersen) og Pia (Myrvold)
- Humoristene (Løgnaslaget m. Fl.)
- (Morten) Abel, (Sigvart) Dagsland og Kaizers (Orchestra)
- (Erik) Thorstvedt
- (Jan) Simonsen, Langeland og Sira Myhre

5.2.4.5 Næringsliv

Å ha entusiastiske og kompetente lokale ledere er et aktivum for en region. Intervjupersonene hevder at Stavangerregionen har og har hatt det - ikke minst:

- (Leif Johan) Sevland, (Jostein) Soland og (Jostein) Rovik
- Bjelland og Bergesen
- Statoil, Lyse og Kverneland

Både enkeltstående personer og enkelte virksomheter fremheves som dyktige i å markedsføre regionen, selv om flere hevder at det egentlig ikke rekker langt nok eller skaper en tilstrekkelig og attraktiv synlighet.

5.2.4.6 Kultur

Stavangerregionen har både et offisielt kulturtilbud som promottes dyktig av bl.a:

- Truls Mørch og Terje Vallestad
- Symfoniorkesteret, Maijazz og Kammermusikkfestivalen

Samtidig fremheves det at ungdommen har dannet sine egne kulturuttrykk og møteplasser (gamle Tou bryggeri), som etter hvert blir like godt kjent som den mer elitepregede kulturen.

5.2.5 Handlingsplan for den regionale merkevarebyggingen

Det er ikke nok for en region å ha skaffet seg en visjon og gjort et strategisk veivalg for sin merkevareprofil. I tillegg kreves en handlingsplan som identifiserer aktuelle innsatsområder, tiltak som kan iverksettes, tidsfrister og klare ansvarsforhold. En del av disse innsatsområdene ble identifisert som:

- Kraftsamling om regionens endringsaktører
- Velge og aktivisere riktige medier, kanaler
- Prioritere tiltak for konsentrert fokus i markedsføring av regionen
- Intern, regional markedsføring av mål og særtrekk m.v.
 - gjøre folk stolte av og bevisste om regionens fortrinn
- Kobles mot den internasjonale aksepterte forståelse av regional identitet
 - Regional identitet skapes, vedlikeholdes og forbedres
- Inngå nye avtaler med flyselskapene
 - nødvendig å opprettholde internasjonal kommunikasjonstilgjengelighet
- Skape bredt 'triple helix'-samarbeid mellom myndigheter, næringsliv og kunnskapsinstitusjoner
- Drive aktiv påvirkning av nasjonale opinionsledere

Flere av aktørene så etablering av et universitet som en forutsetning for å kunne iverksette en mer utadrettet regional markedsføring. Til denne forutsetningen knytter det seg også synspunkter om økt FoU-innsats, utbygging av infrastruktur for unge familier, tilrettelegging av for nyetablerte entreprenører osv.

5.2.6 Fremtidig regional merkevareprofil

Den regionale merkevareprofilen må utformes slik at den når de tiltenkte målgruppene og har den tiltenkte virkning. Da er det viktig både å ha et langsiktig perspektiv med selve profilen og en realistisk oppfatning av hvordan profilen kan øke regionens attraktivitet overfor målgruppene. Dessuten krever det at profilen ikke bare har appell, men også gjøres troverdig gjennom en forankring til elementer i regionen hvor målgruppene selv kan foreta en kvalitetssjekk av profilens sannhetsgehalt. De viktigste sjekkpunktene for den fremtidige profilen er følgende:

5.2.6.1 Hovedmålgrupper

1. Ressurssterk ungdom

- *Internasjonalt orientert, kompetansesøkende ungdom*

2. Kompetent, ung arbeidskraft

Denne målgruppen krever at både lokale myndigheter, arbeidslivets aktører og utdanningsinstitusjonene samordner sin profileringsinnsats. Intervjupersonene mener at de kan se tilløp til slike samlede fremstøt, men at det ennå ikke er en permanent, men mer adhocpreget innsats.

5.2.6.2 Tilknytning til regionale særtrekk

- Utdanningsnivå, nyskaping, innovasjon
 - *Tillatt å prøve og feile*
- Effektivt, fleksibelt arbeidsmarked
- Opplevelser og kultur i nærområdet
- Boligpriser og miljø

Hos flere av intervjupersonene fremheves det at regionen både har gode demografiske forutsetninger (ung befolkning), godt utdannede segmenter i yrkesbefolkning, lett tilgjengelig natur og kultur, og et boligmarked som fungerer bra. Sett under ett er derfor regionen et godt sted å leve, noe som bør fremheves i en regional profil, hevdes det.

5.2.6.3 Stimulere relasjoner til målgruppen

- Utvikle et A-universitet
- Nært samarbeid med næringslivet
- Jobb til begge
- Gode levekår

Hemmeligheten bak å tiltrekke seg disse målgruppene oppmerksomhet ligger i å videreutvikle både utdanningsmiljøet og næringslivet; nytt universitet, nytenkende regionale aktører på tjeneste- og opplevelsessektoren, samt nært samarbeid med næringslivet om jobbskaping og karriereutvikling.

5.2.6.4 Bygge opp merkevaren gjennom

- Signalisere gode følelser
- Rette seg mot enkeltindivider
- Fremheve mulighetene og mangfoldet
- Støtte frivillige ungdomsorganisasjoner
- Fokuserer på det unike, ekte og eksklusive

Velstand, slik Stavangerregionen opplever, må formidles til målgruppen, sier intervjupersonene. Utfordringen ligger i å få ungdommen til å tro på regionens og egne muligheter.

5.2.6.5 **Troverdig merkevareprofil**

- Levere det som loves
- Dokumentere suksesshistorier og videre utvikling
 - Vise hvor universitetet går, hvordan levekårene bedres
- Ha tro på egen profil
 - Folk i regionen må støtte profilering

For ungdom er tilgangen til mangeartede utdanningstilbud viktig; derfor må et nytt universitet også være nytenkende og moderne. Dessuten må byens tilbud som universitetsby (bolig, rekreasjon mv.) også utvikles videre. Suksesshistoriene må dokumenteres og formidles effektivt. Om profilen også skal knyttes til regionens historie må det gjøres slik at vrangforestillinger og myter om 'det mørke og pietistiske fastland' korrigeres, sies det.

5.2.7 **Profileringsutfordringer/hindringer**

Om regionen velger å profilere seg på en ny måte vil det likevel komme til å møte både utfordringer og hindringer. Ikke minst ligger slike hemmende faktorer i de myter og folkelige oppfatninger som fins i andre regioner om Stavangerregionens særtrekk. Noen av disse oppfatningene kan være feilaktige, andre bevisst forvrengte og noen bare villedende. Evnen til å skape en enhetlig profil av et stort mangfold kan derfor bli en av de største vanskene en nyorientering i det regionale profileringsarbeidet møter. Hos intervjupersonene var det mange ulike oppfatninger om dette, hvorav de viktigste er de som er summert opp under:

5.2.7.1 **Utfordringer**

- Oppnå regional enighet om valg av mål og midler
- Skape aktiv støtte og forankring hos beslutningstakere og folk flest
- Invitere til samarbeid om kjerneprofilen
- Allokere tilstrekkelige ressurser til gjennomføring

Evnen til å skape en helhetlig profil synes å være et gjennomgående tema hos mange av intervjupersonene. Det er helt unødvendig å pådra seg småbykompleks i forhold til Oslo og Bergen, særlig for regionen har så mange nytenkende aktører. Et tankekors er muligens at man har det for godt i regionen til aktivt å ville trekke sammen. Den største utfordringen ligger imidlertid i å ha fortsatt tro på at regionen kan videreutvikles, og dermed slutte å tro at utviklingen går av seg selv i ønsket retning, hevdes det.

5.2.7.2 **Hindringer**

- Manglende regional identitet
- Endringsmessig latskap
- Lukkede beslutningsprosesser
- Særinteresser favoriseres og splitter

Sprikende motiver og ulike ambisjoner hos viktige aktører og beslutningstakere fremheves som aktuelle hindringer for å nå frem til en ny regional profil. Særinteresser og tendenser til demokratisk underskudd i viktige regionale beslutninger svekker

entusiasmen og troen på at regionen kan fremstå i ny form. Egentlig fins det ikke utviklet en regional identitet som alle tror på ennå, sier intervjupersonene.

5.2.8 Oppsummering og implikasjoner av intervjuene

Mange av intervjuene inneholder lange historier og fortellinger om regionale særtrekk og fortrefeligheter. Disse kan være viktige i en ytterligere utdyping av hvordan regionens historie og dagens situasjon bør forstås. Likevel er det synspunktene på den fremtidige utvikling, det at regionen faktisk trenger å profilere seg på nytt for å beholde sin vitalitet som blir tydeligst i intervjupersonenes oppsummeringer og konklusjoner. Noen av disse hovedtrekkene og implikasjonene er summert opp under:

5.2.8.1 Hovedtrekk:

- Kjendisene profilerer Stavangerregionen
- Fokus på ungdom og kompetent arbeidskraft
- Samordnet, samstemmig ny profilering trenges

Regionen har mange ivrige og kompetente aktører som markedsfører regionen ved et hvert høve. Likevel er det dagens (A, B, C) kjendiser som profilerer regionen tydeligst. Et åpent spørsmål er om det bør være slik, eller om disse bør utnyttes enda sterkere eller suppleres med andre påvirkere og aktører, spør intervjupersonene. Fokusering og samordning vil uansett kreves.

5.2.8.2 Implikasjoner:

- Kan regionens mangfold beholdes innenfor én profil?
 - *Skal det velges ut noen temaer/innsatsområder eller er det mangfoldet som bør stimuleres og profileres?*
- Hvordan kan man samle sentrale aktører om en felles profil og profileringsinnsats?

Regionen har ansatser til samlet innsats innenfor flere områder; felles forvaltningspraksis, regional næringsutvikling, felles løft for universitetsutvikling, kultursatsinger osv. Et åpent spørsmål som reises av flere av intervjupersonene er om dette er tilstrekkelig for å bli en regional vinner i Norge og i et stadig mer regionalt orientert Europa.

5.3 Sammenfatning av datamaterialet

Dersom en relaterer ulike assosiasjonsord fra undersøkelsene blant reisende og høgskolestudenter til teoridelen ser en at en del av disse stikkordene kan sammenlignes med haloer, det vil si forenklede oppfatninger av virkeligheten. Begrepskategorien ”olje” kan her karakteriseres som et oppsummerende begrep som mange i Norge forbinder med Stavanger. Stavanger som ”oljebyen” kan også sies å være en ”sosial konstruksjon” som er blitt dannet i løpet av de siste 25 årene. For merkevareprosjektet vil det være viktig å ta tak i enkelte slike begrepsdannelser og bidra til å gi dem et mer positivt og rikere innhold. En bør også vurdere begreper eller haloer som ikke er blant

de aller fremste og se om noen av disse kan gi et bredere innhold eller kan integreres i andre mer omfangsrrike begreper. Haloer i mellomsjiktet kan i noen tilfeller ha betydning for de konkrete målgrupper en ønsker å nå.

I arbeidet med ulike profileringsbegreper er det særlig viktig å være seg bevisst skillet mellom et begreps uttrykkform (eksempelvis selve ordet, det ytre symbolet etc.) og begrepet's tematiske innhold. Fra merkevarebygging i FjordNorge er eksempelvis det sentrale nøkkelordet "explore" av liten betydning dersom det ikke forbindes med et konkret innhold. Det vil alltid være profileringsordenes innhold og deres budskap som er det sentrale.

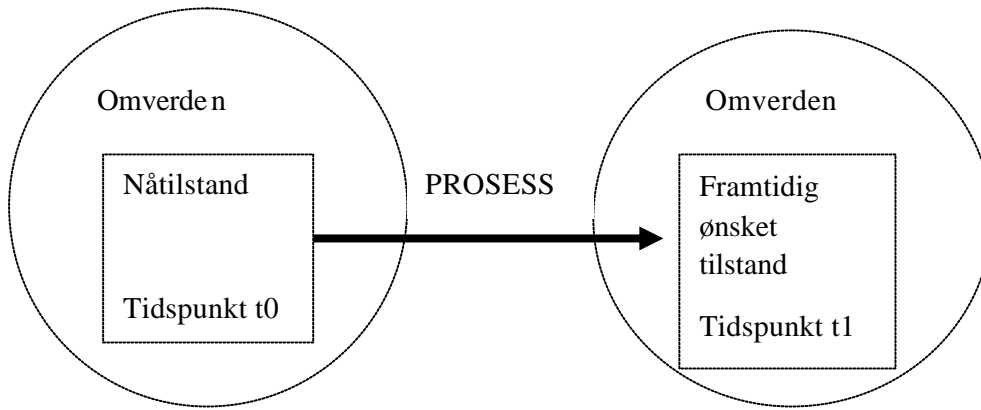
Vedrørende intervjuene med nøkkelinformanter i Stavangerregionen framkom et rikt materiale knyttet til en vidt spekter av faktorer som har betydning i en regional merkevarebygging. Svarene bød på en blanding av mer generelle og helt konkrete faktorer og ideer. Skulle man trekke fram noen generelle trekk som det var relativt stor tilslutning til og som også har betydning for arbeidet med merkevarebyggingen, vil følgende fire punkter kunne formuleres:

- En må tørre å ta noen *konkrete valg og prioriteringer*, det vil si, en må også kunne si nei til noen av ønskene eller forslagene som kan bidra til å vanne ut hovedbudskapet eller profilen.
- Selve *prosessen* er viktigst og mest kritisk
- *Troverdigheten* i profilen er sentralt, det vil si, den må være realiserbar.
- *Internmarkedsføringen* i regionen blir den største utfordringen og må tas alvorlig.

6 Diskusjon

6.1 Utfordringer i den regionale merkevarebyggingen

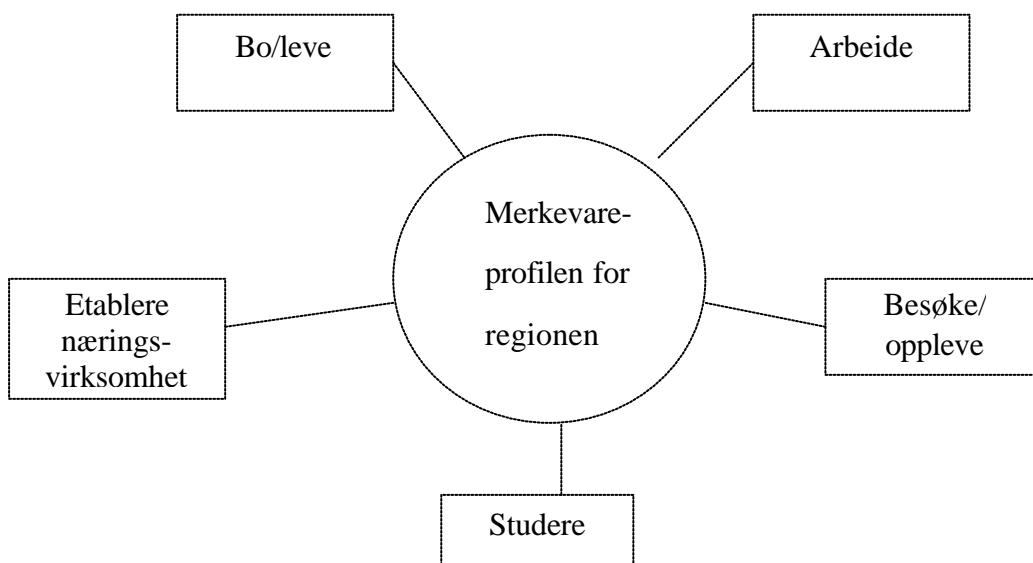
I merkevarebygging og profilering arbeider man hele tiden med et immaterielt fenomen, men en bruker også materielle faktorer for å synliggjøre det immaterielle. En merkevare er videre en tilstand en søker å strebe mot relatert til omverden og relatert til seg selv enten en representerer et produkt, en bedrift eller en region. Dette dreier seg i første omgang om en oppfattelsesmessig tilstand, men viktigere er de konsekvensene som en bestemt posisjon medfører. I begynnelsen av en merkevareprosess dreier det seg helt forenklet om å bevege seg fra en bestemt nåtilstand til en framtidig ønsket tilstand på et mer eller mindre definert tidspunkt. Dette vil blant annet forutsette at en har foretatt en realistisk nåanalyse og en konkretisering av en framtidig ønsket tilstand. I løpet av denne tidsperioden må en være oppmerksom på at omverden også kan ha forandret seg, det vil si at en ikke bare må ta utgangspunkt i betingelsene i omverden i dag eller i går men i tillegg ta hensyn til en antatt utvikling i framtiden.



Figur 6.1 Status quo og fremtidige mål i merkevarebyggingen

Regional merkevarebygging dreier seg i stor grad om å posisjonere seg i forhold til sammenlignbare regioner og i aktuelle målgruppers individuelle bevissthet. Profilering vil alltid være et spørsmål om posisjonering. Posisjonering i praksis går ut på å ha eller å oppnå en bestemt posisjon i hodene til folk knyttet til bestemte kjennetegn eller dimensjoner. Dimensjoner vil i denne sammenhengen bety at for eksempel en bestemt faktor kan evalueres mellom to ytterpunkter, for eksempel når temperatur kan måles mellom de opplevde tilstandene varmt eller kaldt. Ofte benyttes aksesystem som visuelt hjelpemiddel. Stavangerregionen kan eksempelvis fremstilles i et todelt aksesystem ut fra opplevelsesdimensjonene *spennende/kjedelig* (spenningsdimensjonen) og *intimt/upersonlig* (personlighetsdimensjonen). Stavangerregionens persepsjonsmessige posisjon i forhold til andre regioner dermed markeres i dette aksesystemet. En viktig del av profileringsarbeidet vil dessuten dreie seg om å velge ut sentrale og relevante dimensjoner som en kan plassere ens egen region innenfor.

Det samlede datamaterialet viser *fem aktuelle målområder* som illustrert i Figur 6.2 under.



Figur 6.2 Målområder for regionens merkevareprofil

Hver av disse målområdene kan deles inn i ytterligere segmenter og undergrupper som hver vil attraheres av ulike særtrekk ved den regionale profilen på forskjellige måter. Et sentralt moment her er hvilke effekter en ønsker å oppnå overfor hver av disse gruppene. Få respondenter har uttrykt klare synspunkter på hvilke effekter som er mest ønskelige ut fra hensynet til å realisere en tydelig profil. Et mer bevisst fokus på de ønskede effektene kan bidra til at en unngår å bli for ensidig opptatt av de ideelle og mer "sjåvinistisk" fargede aspektene ved profilen.

I arbeidet vil det videre være viktig å avklare hvilke faktorer som kan karakteriseres som eksogene, gitte og endogene, påvirkbare. Klisjeen "alle snakker om været, men ingen gjør noe med det" illustrerer dette poenget.

6.2 Verdier, verdierklæringer og regional identitet

Et viktig begrep i forbindelse med merkevarebygging er verdier og verdierklæringer (Aaker, 1996). I dette ligger det en erklæring om hvilke spesielle fordeler et merke skal gi kundene. En verdierklæring for en region vil med andre ord framheve hvilke spesielle fordeler, for eksempel opplevelser, som de som besøker Stavangerregionen kan forvente å få. Verdierne eller fordeler eller kan bevege seg på flere plan. De kan eksempelvis ha en funksjonell karakter, en følelsesmessig karakter eller knyttes til mulighet for selvrealisering. I sammenheng med merkevarebygging av Stavangerregionen vil funksjonelle fordeler være viktigst forhold en målgruppe som bedriftsetablerere og selvrealisering vil i tillegg være sentralt for arbeidssøkende og studenter. De fleste målgrupper vil ofte kunne oppleve fordeler på flere plan samtidig.

Identitet framstår videre som et sentralt nøkkelbegrep (Aaker, 1996). En merkevars identitet knyttes til hvordan for eksempel en bedrift ønsker at et produkt og eventuelt selve bedriften skal framstå. Assosiasjoner og løfter som en signaliserer til kundene vil være forbundet til ens identitet. Denne identiteten kan stå i kontrast til merkets eksisterende image, det vil si, hvordan produktet eller bedriften oppfattes i dag. I sammenheng med regional merkevarebygging betinger merkevareidentiteten en tilstrekkelig grad av enighet internt i regionen. Evne til å fange opp signalene blant sentrale aktørkategorier i regionen, inkludert befolkningen, og internmarkedsføring framstår derfor som uhyre viktig i byggingen av regionale merkevarer.

I sammenheng utviklingen av merkevareidentitet kan en peke på noen typiske feller (Aaker, 1996). Det ene er merkeimage fellen, det vil si forveksling av image og identitet. Det kan for eksempel skje ved at en fokuserer så mye på å påvirke eksisterende image at en glemmer at det er avklaring og realisering av identiteten en arbeider mot. Den andre fellen går ut på at en fokuserer for mye på hva markedet vektlegger, slik at en glemmer seg selv, hvem man vil være og hva en kan levere. Merkeposisjoneringsfellen består i at en blir for ensidig opptatt av hvordan en blir oppfattet i forhold til konkurrerende regioner. Dette kan være viktig i forbindelse med markedskommunikasjonen, men kan ta bort fokuset på hva ens egne mål. Til sist kan en også peke på fellen ved at en er for orientert om selve kjennetegnene ved produktet eller regionen, slik at en glemmer det sentrale og selve nøkkelverdiene. En kan eksempelvis

bli så opptatt av å fortelle absolutt alt som en region kan tilby en etter hvert ikke ser selve skogen for bare trær.

I merkevarebyggingen av Stavangeregionen bør arbeidet med merkevareidentiteten og verdierklæringer få en sentral plass. En anbefales blant annet å unngå at en blir for opptatt av begrepene som framkommer i 'top of mind' fordi disse befinner seg på et mer overflatisk nivå knyttet til eksisterende image. En bør søke å komme under disse assosiasjonsbegrepene og fokusere mer på verdier og hva en både vil og kan levere. Olje og festivaler er eksempelvis i denne sammenhengen slike overflatebegreper.

7 Avslutning

7.1 Konklusjoner

Merkevarekompetanse må utvikles i regionen særlig i forhold til ønskede effekter hos fremtidige målgrupper. Dette innebærer konkretisering av hvilke adferdsendringer en søker å frembringe hos de mest aktuelle målgruppene slik at det kan gi de ønskede virkningene for regionen.

Det empiriske datamaterialet gir grunnlag for å fokusere på følgende innsatsområder:

- Samordning og prioritering av utvalgte målgrupper
 - Intervjuene viste en allmenn oppslutning om at utdanningssøkende ungdom og kompetente, ung arbeidstakere bør prioriteres som hovedmålgrupper. Heri ligger også utfordringene med å etablere og videreutvikle et universitet med attraktive studier, samt å stimulere jobbskapingen i regionen.
 - Også andre målgrupper er sentrale, ikke minst gjelder dette entreprenører som vurderer å etablere seg i regionen samt å få til knoppskyting hos allerede etablerte virksomheter.
 - Videreutvikling av 'byens kvaliteter', dvs. utfoldelsesmuligheter, opplevelser, servicetilbud osv. for å tilfredsstille fritidsbehovene hos de mest aktuelle målgruppene.
- Jevnlig sammenligning med ledende regioner
 - Datamaterialet viser at Stavangerregionen har store forbedringspotensialer både sammenlignet med andre norske byregioner, og med europeiske sentra og regioner.
 - Det er store ulikheter i den persepsjon av regionen som formuleres i intervjuene sammenlignet med det benchmarkingstudiene viser.

- Regional benchmarking viser erfaringsmessig at regionene forbedrer sine svake sider og blir mer bevisst på å videreutvikle sine fortrinn.
- Utnytte kommunikasjonssamfunnets muligheter for påvirkning og spredning.
 - Stavangerregionen synes, i profileringssammenheng, å ha lite samordnede inngangsportaler til internett og andre moderne e-medier.
 - Regionen er for beskjeden når det gjelder aktiv medieksposering og bør utvikle en mer bevisst strategi for dette formål.

I denne fasen av utviklingen av Stavangerregionens merkevare er det derfor 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 rammeplan for realisering av en slik hovedstrategi er angitt i vedlegg 5.

7.1.1 Forslag til 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.

7.1.2 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 6):

| 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. Visjonen er dessuten godt samstemt med hovedmålene i Stavangerregionens strategiske næringsplaner.

7.2 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 i sammendragsrapporten for denne studien.
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 merkeverens 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 merkeverens 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.

Referanser

- Aaker, D.A. (1991) *Building strong Brands*. New York:Free Press
- Berger, P. L. & T. Luckmann (2000) *Den samfunnsskapt virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget
- De Chernatony, L. & McDonald, N.H. (1992) *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fromlet, H. (red.) (2001) *Regional og kommunal tillvæxt – positive erfaringer fra utlandet*. Stockholm: FöreningsSparbanken. Strukturrapport 4.
- Gould, P. & White, R. (1974) *Mental Maps*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Han, C. Min. (1989) "Country Image: Halo or Summary Construct". *Journal of Marketing Research*, XXVI (May):222-9.
- Karlsen, J.E. (2000) "Rogaland - region i verdensklasse". Kronikk i Stavanger Aftenblad.
- Keller, K.L. (1998) *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Kotler, P., D.H. Haider, I. Rein (1993) *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P., C. Asplund, I. Rein, D.H. Haider, (1999) *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London: Pearson Education Ltd.
- Porter, M-E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review, March-April.
- Priore, M. & C. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.
- Schiffman, L.G. & L.L. Kanuk. (1991) *Consumer Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Usunier, J. C (1996) *Marketing Across Cultures*. London: Prentice Hall.
- Skjaeveland, A. & C.B. Toesdal (1999) "Land som merkevare – Hollywood versus Lofoten". *Magma, Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2(6):52-62.

Vedlegg

Vedlegg 1: Indikatoroversikt, storbyregionene og landet for øvrig.

| Indikator | Årgang | Oslo | Stavanger | Bergen | Trondheim | Landet for øvrig |
|---|--------|-------|-----------|--------|-----------|--------------------|
| 1. Nyskapingsevne | | | | | | |
| FoU utgifter pr innbygger | 1999 | 9566 | 2722 | 4882 | 13355 | 1873 |
| Alderssammensetning (20-39 år) | 2002 | 31,7 | 30,1 | 29,5 | 29,8 | 26,5 |
| Foretaksetableringer (pr 1000 innb) | 2001 | 7,2 | 4,9 | 4,5 | 4,7 | 5,0 |
| Endring antall yrkesaktive 1996-00 | 2000 | 13,6% | 7,2% | 8,1% | 6,6% | 5,0 |
| 2. Livskvalitet | | | | | | |
| Serveringsomsetning pr innb. | 2000 | 7432 | 4295 | 4744 | 5102 | 4038 |
| Boligpriser (1000 kr) | 2001 | 2.068 | 1.450 | 1.415 | 1.340 | 1.162 ¹ |
| Kulturtilbud (ant syss pr 1000 innb) | 2000 | 10,6 | 5,5 | 6,2 | 7,2 | 4,3 |
| Likestilling (indeks) | 2001 | 2,87 | 2,70 | 2,97 | 2,84 | 2,5 ² |
| Levekår (indeks) | 2001 | 4,69 | 4,73 | 6,03 | 6,28 | |
| 3. Kompetansekapital | | | | | | |
| Utdanningsnivå | 2000 | 30,0 | 22,3 | 23,8 | 24,5 | 17,2 |
| Omfang kunnskapsnæringer | 2000 | 21,7 | 11,8 | 13,6 | 14,6 | 8,3 |
| Andel hovedkontorer | 2000 | 1,68 | 1,05 | 0,96 | 0,81 | |
| 4. Internasjonalisering og nettverk | | | | | | |
| Antall internettdomener pr 100 foretak | 2000 | 28,8 | 24,1 | 22,4 | 23,4 | |
| Utenlands lufttrafikk pr 1000 innb. | 2001 | 73 | 45 | 24 | 4 | |
| Andel med innvandrerbakgrunn | 2000 | 12,6 | 6,9 | 4,9 | 4,4 | 4,6 |
| Yrkesrelaterte hotellovernattinger pr 1000 innb | 2001 | 2134 | 2484 | 2454 | 2130 | 1300 |
| Hovedkontor utenlandskeide storforetak, indeks | 1999 | 1,07 | 1,96 | 0,3 | 0,28 | 0,51 |

1. Gjelder kun eneboliger

2. Gjelder kun SSBs indeks

Vedlegg 2: Intervjuguide

Merkevareprofilering for Stavangerregionen

Sted:

Dato:

Intervjuobjekt:

Arbeidssted:

Intervjuer:

Innledning: kort presentasjon av prosjektet

Rogalandsforskning og Høgskolen i Stavanger utfører på oppdrag av ARNE (Arena for Regional Nyskaping og Entreprenørskap) et prosjekt om merkevareprofilering av Stavangerregionen. Med merkevareprofil mener vi en presentasjon du kjenner, har tillit til og oppfatter entydig positivt og forskjellig fra andre regioners presentasjoner. I den forbindelse er det interessant å vite hvilke oppfatninger du, gjerne som representant for din sektor har om regionens status og synlighet overfor omverdenen.

Top of Mind

1. Hva vil du trekke frem dersom du blir spurt om å si hva som er typisk for Stavangerregionen? Kategoriser dette gjennom tre stikkord, begreper eller setninger

| | |
|----|--|
| a) | |
| b) | |
| c) | |

2. Ut fra ditt ståsted, hvilke av disse tre aspektene har størst appell når det gjelder å oppholde seg (bo, studere, arbeide, besøke) i Stavangerregionen?

| | | | | | |
|----|--|----|--|----|--|
| a) | | b) | | c) | |
|----|--|----|--|----|--|

Regionale særtrekk

3. Stedsevaluering

- Hva er regionens omdømme i dag sammenlignet med andre regioner i inn- og utland?
- Hvilke regioner mener du det er naturlig å sammenligne seg med?

A. Slik du kjenner regionen, karakteriser hver faktor i tabellene fra ++ til --

B. Angi deretter betydning for din sektor på skalaen fra 1 til 10.

| Vurdering av regionens særtrekk | Styrke ++/+ | Nøytral 0 | Svakhet -/-- | Betydning 1-10 |
|---|----------------|--------------|-----------------|-------------------|
| Sosiokulturelle: | | | | |
| - Befolkningssammensetning | | | | |
| - Holdninger til nye utfordringer | | | | |
| - Sosial mobilitet | | | | |
| - Livsstilsendringer | | | | |
| - Holdninger til arbeid/fritid | | | | |
| - Utdanningsnivå | | | | |
| Teknologiske: | | | | |
| - FoU-omfang | | | | |
| - Tiltak for teknologiutvikling | | | | |
| - Nyskaping og innovasjon | | | | |
| - Teknologisamarbeid/-overføring | | | | |
| - Omstilling av næringsvirksomhet | | | | |
| Økonomiske: | | | | |
| - Kjøpekraftutvikling | | | | |
| - Boligpriser | | | | |
| - Arbeidsledighet | | | | |
| - Familieinntekt | | | | |
| - Transportpriser | | | | |
| Politisk/administrative: | | | | |
| - Støtte og beslutningsevne hos politikere og forvaltning | | | | |
| - Valgdeltakelse/legitime politiske prosesser | | | | |
| - Engasjement/deltakelse i regionen | | | | |
| - Møteplasser og nettverksdannelser | | | | |
| - Miljøprioriteringer | | | | |
| - Utviklingstiltak | | | | |
| - Effektivt/fleksibelt arbeidsmarked | | | | |

- **Visjoner og mål**
 - Hva tror du regionens næringsliv og innbyggere ønsker at regionens merkevareprofil skal være?
- **Strategiformulering**
 - Hvilke hovedstrategier tror du vil hjelpe regionen til å nå sine profileringsmål?
- **Handlingsplan**
 - Hvilke spesifikke tiltak må regionen iverksette for å fullføre sine profileringsstrategier?
- **Iverksettelse og kontroll**
 - Hva må regionen gjøre for å sikre at profileringsstrategier og handlingsplaner blir gjennomført på en effektiv måte?

Dagens profileringsinnsats

4. Hva gjøres av merkevareprofilering i regionen i dag?

- Image markedsføring (tydelige slogans etc.)?
- Attraksjonsmarkedsføring (spesielle attraksjoner; Oljemuseet, fjorder etc.)
- Infrastrukturmarkedsføring (kommunikasjonstilbud, lokaliseringsfordeler etc.)
- Markedsføring av folk (berømtheter, entusiastiske ledere, kompetente personer, entreprenører, talenter etc.)
- Markedsføring av regionens næringsliv (bransjer, entreprenørskap, tilrettelegging fra det offentlige etc.)
- Markedsføring av regionens kulturliv (musikk, festivaler, teater, grupper, film etc.)

Fremtidig regional merkevareprofil

5. Hvilke hovedmålgrupper bør en fremtidig profilering ha?

6. Hvilke tilknytningspunkter til regionale særtrekk bør Stavangerregionen velge ut for sin fremtidige profilering? (bruk gjerne sjekklisten, betydning 1-10)

7. Hvordan kan det stimuleres til positive holdninger og relasjoner mellom Stavangerregionen og disse målgruppene?

8. Hvordan bør en god merkevare for Stavangerregionen bygges opp?

- Hvilke temaer, egenskaper, fordeler, verdier, essens etc. bør profilen fokusere på?

-

9. Hva kan gjøres for å skape en troverdig og tillitvekkende merkevareprofil for regionen?

10. Hvilken verdi mener du at utviklingen av en regional merkevare vil ha for din sektor?

Profileringsutfordringer

11. Hvilke utfordringer er det viktigst å møte for:

- Stavangerregionen om den ønsker å profilere seg på nye måter? (samordning, ressurser, konkurrenter etc.)

-

12. Hvilke er de største hindringer som hemmer utviklingen av en god merkevareprofil for regionen?

13. Hvem er etter din mening de beste regionale?

- Opinionsdannere/-aktører/-miljøer
- Formidlere (profesjonelle aktører, organer)

-

14. Virkemidler for profilering

- Etter din mening, hvilke virkemidler er mest effektive i regional profilering?

-

15. Gitt dine synspunkter på dagens innsats og profileringens innhold; hvilke konsekvenser vil dette medføre i din organisasjons arbeidsmåte, innsats og målsettinger?

16. Har du noe forslag til slagord for Stavangerregionen?

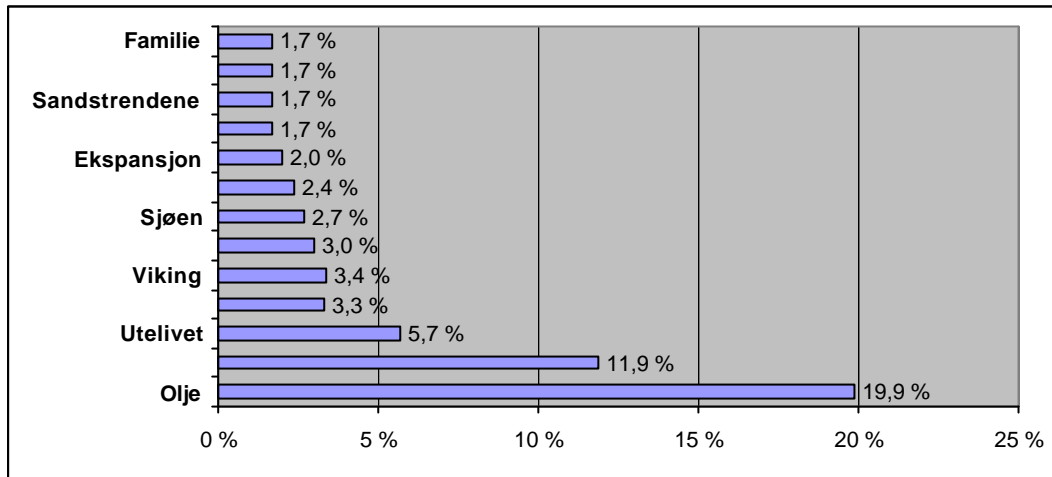
Vedlegg 3

Datainnsamlingen for undersøkelsen blant tilreisende foregikk på følgende steder/tider:

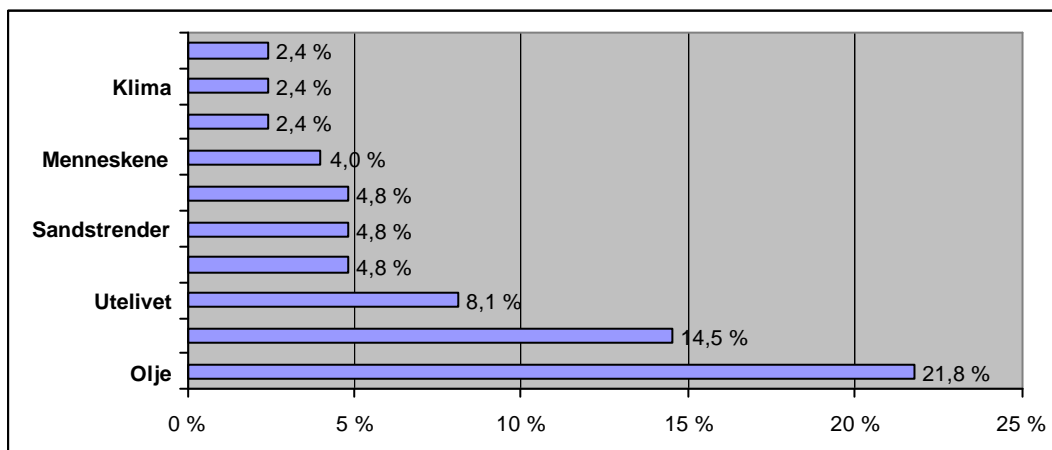
- a. OSLO → STAVANGER
 - i. Oslo Gardermoen Lufthavn – Ved de ulike Gate'ene som hadde avgang til Stavanger.
 - ii. Tirsdag 14.05.2002 Mellom kl 0730 – 1130
 - iii. Antall respondenter: 62
- b. BERGEN → STAVANGER
 - i. Bergen Flesland Lufthavn – Ved de ulike Gate'ene som hadde avgang til Stavanger.
 - ii. Tirsdag 14.05.2002 Mellom kl 1300 – 1530
 - iii. Antall respondenter: 30
- c. BERGEN → STAVANGER
 - i. Flaggruten (hurtigbåten) – På båten underveis til Stavanger.
 - ii. Onsdag 15.05.2002 Mellom Kl 1400 – 1600
 - iii. Antall respondenter: 28
- d. ARSVÅGEN → MORTAVIKA
 - i. Bilfergen – I bil-/fergekøen på Arsvågen.
 - ii. Torsdag 14.06.2002 Mellom Kl 1000 – 1330 og 1530 – 1700
 - iii. Antall respondenter: 83

Vedlegg 4: De 10 viktigste assosiasjoner med Stavangerregionen fordelt på aldersgrupper

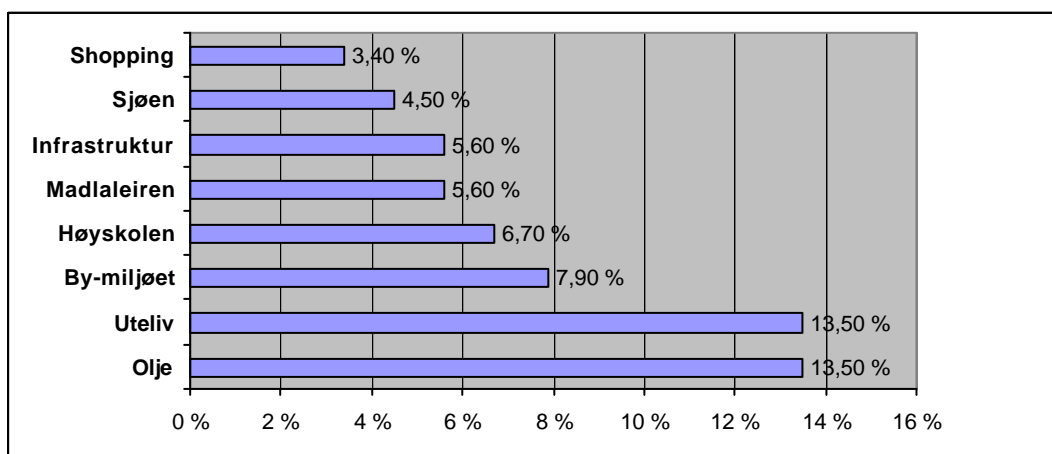
7.2.1.1.1 36 År og eldre:



7.2.1.1.2 Mellom 26 - 35 År:



25 År og yngre:



Vedlegg 5: Merkevarebygging av Stavangerregionen

Rammeplan

Regional profil

- hvilke markedsmuligheter fins?
- hva er tidsperspektivet for planen?

Målsettinger

- markedsføre en valgt regional profil
- fokusere på målgrupper
- Kommunikasjon

Regional produkt/tjenesteutvikling

- målgruppens preferanser
- kontinuerlig forbedring

Pris- og kostnadsfaktorer

- hvordan utvikle og formidle et attraktivt pristilbud til målgruppene?
- hva vil målgruppene være mest interessert i å betale for?

Kommunikasjonsnettverket

- kontaktpunkter
 - regionale, nasjonale, internasjonale

Promosjonstaktikk

Identifisere målgrupper

- interne regionale organisasjoner
- eksterne nasjonale målgrupper
- internasjonale målgrupper

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.*

hvilke ressurser fins til rådighet?

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?

Budsjettavveininger

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

Implementering

- 1 Trinn 1: regionale ledere må gjøre samordnende beslutninger om planens elementer
- 2 Trinn 2: lederne må sikre at alle beslutninger faktisk kan iverksettes og at hver oppgave har tildelt operativt personell
- 3 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 målgruppenes oppfatning*
- sammenligne tiltakene effekt i forhold til de valgte standarder

Oppdatering av profileringsplanen

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

Vedlegg 6

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*
- 6.*

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.