

Gull og grønne skoger? *Omdømmebygging i teori og praksis*

Elise Sønderland

BE320E Masteroppgave MBA HHB

Abstract

This master thesis is part of the Master of Business Administration at the University of Nordland. The main topic for the thesis is reputation management and the reputation of places in particular. Core topics are public marketing, place branding, place identity, communication and implementation. A place's reputation builds on the place identity and is a valuable common capital. The thesis will show how important communication is when building a reputation. Everything you do is communication and affects the reputation.

The theory will define and explain major terms and theories. The two main concerns for the thesis are communication and implementation. How are places marketed to gain more inhabitants? In which way are reputation projects implemented? The literature used in the theory has different approaches and offers a range of recommendations.

This is a casestudy of two Norwegian place reputation projects. Both of the projects involves public government as they both involves the county councils and were financed by public funds. The goal for both of the projects is to gain more inhabitants. Public marketing differs from the marketing of products and services in private sector. Public organizations depend on the support of stakeholders. This means that they need to act responsible and according to ethical guidelines.

Reputation is a social and dynamic phenomenon which is subject to subjective deceptions. Reputation differs from image and brand which is more the immediate impression people get of a place, a product or a company. This immediate impression forms how the reputation is perceived. Globalization has made reputation of major interest for companies and places because of the increased competition and centralization. A core question for places is how it can attract inhabitants, investment and development.

Forord

Denne masteroppgaven er blitt til i løpet av ett semester. Den inngår som del av Master of Business Administration (MBA) ved Handelshøgskolen i Bodø (HHB) på Universitetet i Nordland. Dette er et erfaringsbasert masterstudium. Temaet for oppgaven, omdømmebygging av steder med tilflytting som mål, ble delvis valgt fordi jeg ved oppstart av masterstudiet var ansatt som koordinator for Tilflyttingsprosjektet i Nordland fylkeskommune, og delvis fordi jeg har en bachelor i visuell kommunikasjon og har stor interesse for kommunikasjon og markedsføring. Jeg har de siste årene ofte vært borte i temaet omdømmebygging. Jeg har fått inntrykk av at dette er et hett tema for tiden.

Jeg valgte å skrive oppgaven alene, rett og slett fordi det var lettest, da oppgaven ble til mellom amming og bleieskift. Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, men aller mest interessant og givende.

Jeg vil takke Nordland fylkeskommune som ga meg sjansen til å jobbe med regional utvikling og som ga meg muligheten til å studere ved siden av jobben. Jeg ønsker å takke min veileder Frode Fjelldal-Soelberg, for konstruktive og raske tilbakemeldinger. Jeg retter også en takk til min venn Vigdis Blaker for støtte. Sist, men ikke minst, vil jeg takke min familie. Min kjære Tor-Kristian, for oppmuntring og tålmodighet, og mine fantastiske sønner Birk og Arne.

All engelsk litteratur har jeg valgt å oversette til norsk selv.

Bodø, 31.05.2012

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg fenomenet omdømmebygging. Fokus for oppgaven er offentlig omdømmebygging av steder med tilflytting som mål. Formålet med oppgaven er å beskrive og forklare temaet. Målet er å finne overførbar kunnskap. Tittelen på oppgaven er valgt fordi den henviser til hvordan steder markedsfører seg selv. Som undertittelen sier skal oppgaven omhandle teori om omdømmebygging og undersøke hvordan omdømmebygging foregår i praksis. Problemstillingen for oppgaven har to delspørsmål: 1. Hvordan markedsføres steder for å øke tilflytting? og 2. hvordan gjennomføres omdømmeprojekt? Teoridelen og caseundersøkelsene skal prøve å belyse og forklare disse spørsmålene. Teorien skal avdekke hva de viktigste begrepene og fenomenene er, slik som omdømme, omdømmebygging, offentlig markedsføring, kommunikasjon, identitet og attraktivitet. Teorien skal også forklare hvorfor et godt omdømme er viktig. En del av den litteraturen som er brukt i oppgaven kommer med anbefalinger og oppskrifter på hvordan omdømmebygging bør gjennomføres. Oppgaven tar for seg to utvalgte case, som begge er offentlige omdømmeprojekt av steder med tilflytting som mål. Teorien er grunnlag for evalueringen av casene. I gjennomgangen av casene er det hovedfokus på hvordan kommunikasjon blir brukt i forhold til målgruppen, samt hvordan omdømmeprojekt blir gjennomført. Det var tenkt å bruke intervju som metode for å innhente primærdata om casene. Dette ble ikke mulig, derfor er det kun brukt data fra sekundærkilder.

INNHALDSFORTEGNELSE

2	Abstract	32	4.0 CASEUNDERSØKELSENE
3	Forord	33	4.1 Flytt til Hardanger
4	Sammendrag	35	4.1.1 Målgruppen
		35	4.1.2 Kommunikasjon
7	1.0 INNLEDNING	38	4.1.3 Gjennomføring
8	1.1 Problemstilling	39	4.3 Finnmark – der drømmer blir virkelighet
9	1.2 Avgrensninger	40	4.2.1 Målgruppen
10	1.3 Begreper og definisjoner	40	4.2.2 Kommunikasjon
11	1.4 Oppgavens struktur	41	4.2.3 Gjennomføring
13	2.0 TEORI	43	5.0 EVALUERING OG KONKLUSJON
13	2.1 Innledning	43	5.1 Evaluering
13	2.2 Hva er omdømmebygging?	46	5.2 Konklusjon
15	2.3 Hvorfor er omdømme viktig ?	48	Litteratur
16	2.4 Offentlig markedsføring		
16	2.5 Stedet		
18	2.6 Kommunikasjon		
20	2.6.1 Kommunikasjonskanaler		
20	2.6.2 Webkommunikasjon		
21	2.7 Målgruppen		
23	2.8 Gjennomføring		
25	2.9 Oppsummering		
29	3.0 METODE		
29	3.1 Hva er metode?		
29	3.1.1 Kvalitativ metode		
29	3.2 Forskningsdesign		
29	3.3 Metodevalg		
30	3.3.1 Caseundersøkelser		
31	3.4 Datainnsamling		
31	3.5 Dataanalyse		
31	3.6 Reliabilitet og validitet		

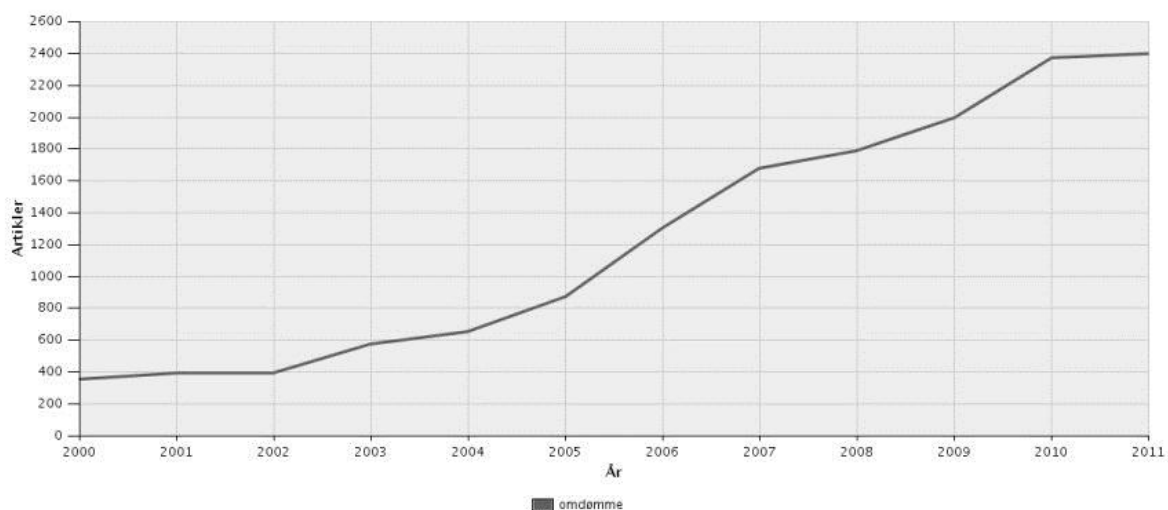
Gull og grønne skoger?

Omdømmebygging i teori og praksis

1.0 INNLEDNING

Folk har i alle tider vært opptatt av omdømme, men det er kanskje enda viktigere nå enn før. Det å ha et godt omdømme kan være avgjørende for virksomheter og steder i en stadig mer globalisert verden. Valgmulighetene er større. Vi velger derfor ofte det som er kjent og det som har et positivt omdømme.

Omdømme og omdømmebygging er i vinden som aldri før. Den 30.04 i år ga søk på stikkordet *omdømme* omtrent 1 850 000 treff i søkemotoren Google¹. "Bruken av ordet omdømme har skutt i været de siste årene" sier Nils M. Apeland (2010, s 18). Dette kan vi se i statistikken under.



Figur 1.1 Ordet omdømme brukt i norske aviser, fra 01.01.2000 til 31.12.2011²

I media hører eller leser vi ofte at både privat og offentlig sektor er opptatt av omdømme. Den 17.03. i år kunne vi lese at Forsvaret skal bruke 7,7 millioner på omdømmebygging i 2012³. Mange kommunikasjonsbyrå tilbyr tjenester innen omdømmebygging. Omdømme kan måles ved hjelp av verktøy slik som for eksempel Omdømmebarometeret⁴, som utarbeides av kommunikasjonsbyrået Ordkraft, Attraktivitetsbarometeret, som utarbeides av Telemarksforskning⁵, eller RepTrak Norge, som utarbeides av kommunikasjonsbyrået

¹ <https://www.google.com>

² <https://web.retriever-info.com/services/archive.html> (lesedato 30.04.2012)

³ <http://www.nrk.no/nyheter/norge/1.8032301> (lesedato 17.03.2012)

⁴ <http://www.omdømmebarometeret.no>

⁵ <http://www.tmforsk.no>

Apeland Informasjon⁶. Mange kommuner og steder har gjennomført eller holder på med omdømmeprosjekt, for eksempel *Bodø i vinden* og *Greater Stavanger*. Mange kommuner og regionråd har gått sammen om omdømme- og tilflyttingsprosjekt, for eksempel *Blilyst*, et samarbeid mellom ni kommuner i Møre og Romsdal og Sør Trøndelag, og *Kom til oss*, et samarbeid mellom kommunene i Nord-Gudbrandsdalen.

Det mest kjente eksempelet på stedsutvikling og omdømmebygging i Norge de siste årene er nok *Elvebyen Drammen*. Drammen gikk fra å være en by med harrystempel på 1980-tallet til å bli en av de mest attraktive byene i Norge i dag.

Myndighetene er opptatt av omdømme. Stortingsmelding nr 25⁷ legger vekt på at omdømmebygging og inkludering av tilflyttere er noen av faktorene for å utvikle attraktive lokalsamfunn. Regjeringen starter i 2012 med "Statens pris for attraktivt sted". Kommunal- og regionaldepartementet har virkemiddelordninger for å skape attraktive lokalsamfunn, slik som *Bolyst* og *LUK* (Lokal samfunnsutvikling i kommunene). Regjeringen skriver på sine nettsider at "kommuner og steder som har et godt og realistisk omdømme står bedre rustet i kampen om ressurser, mennesker og arbeidsplasser"⁸. Distriktssenteret, som er Kommunal- og regionaldepartementets kompetansesenter for lokal samfunnsutvikling, jobber blant annet med tema som omdømme, tilflytting, rekruttering og stedsutvikling. I 2008 startet de med omdømmeskole for norske kommuner, fordi de mente at kommuner og regioner har et stort potensial når det gjelder å bedre omdømmet og profesjonalisere kommunikasjons- og markedsarbeidet sitt. På omdømmeskolen skal kommuner, småsamfunn og regioner inspireres til å arbeide systematisk med profilering, omdømmearbeid og stedsutvikling⁹.

1.1 Problemstilling

Gull og grønne skoger?

Omdømmebygging i teori og praksis

Hovedtemaet for denne oppgaven er offentlig omdømmebygging av steder med tilflytting som mål. Tittelen er valgt fordi fokus for oppgaven er hvilke historier steder forteller om seg selv, og hvilke løfter de gir. Det blir først og fremst en beskrivende og forklarende

⁶ <http://www.apeland.no>

⁷ St.meld. nr. 25 (2008-2009): Lokal vekstkraft og framtidstru. Om distrikts- og regionalpolitikken

⁸ <http://www.regjeringen.no/nb/sub/stedsutvikling/annet/emner-stedsutvikling/omdømmebygging.html?id=678036> (lesedato 16.05.12)

⁹ <http://www.distriktssenteret.no>

undersøkelse. Oppgaven skal ta for seg teori rundt temaet og beskrive to utvalgte case. Oppgaven tar mål av seg å forklare hva omdømmebygging er, hvordan omdømmeprosjekt gjennomføres og hvordan kommunikasjon brukes i omdømmebygging. Tema for oppgaven ble primært valgt for å lære av andre omdømmeprosjekt og for å skaffe overførbart kunnskap. Jeg har valgt ut to case, *Finnmark – der drømmer blir virkelighet* og *Flytt til Hardanger*. Med et teoretisk blikk på de to utvalgte case skal jeg gjennom oppgaven prøve å redegjøre for følgende spørsmål:

1. Kommunikasjon: Hvordan markedsføres steder for å øke tilflytting?

2. Gjennomføring: Hvordan gjennomføres omdømmeprosjekt?

Gjennom litteratur om temaet, samt undersøkelser av casene som empiri, vil jeg prøve å besvare disse spørsmålene.

1.2 Avgrensninger

Omdømmebygging er et omfattende tema og må i denne oppgaven avgrenses. Omdømmebygging er ofte del av større stedsutviklingstiltak. Problemstillingene knyttes i oppgaven til markedsføring. Det finnes en rekke omdømmeprosjekt gjennomført av kommuner eller mindre steder i Norge. Denne oppgaven dreier seg kun om omdømmeprosjekt der fylkeskommuner er involvert, hvor omdømmeprosjektene dreier seg om hele fylkeskommuner eller større regioner med tilflytting som mål. Jeg endte opp med å velge ut to case, *Finnmark – der drømmer blir virkelighet* og *Flytt til Hardanger*. Jeg kommer til å presentere disse casene i kapittel 4. Johannessen (et. al., 2004, 86) legger vekt på at "hvilken case som undersøkes, er et resultat av strategiske overveielser. Det må ligge en spesiell begrunnelse til grunn". Grunnen til at disse er valgt ut er at de er blant få omdømmeprosjekt i Norge av enten hele fylker (Finnmark) eller større regioner (Hardanger), der fylkeskommuner er involvert. Ved caseundersøkelser er hensikten som regel å finne ut av mest mulig om hvert enkelt case. Det viktigste med denne oppgaven blir å finne det særegne med hvert case, og analysere hvordan prosjektene er gjennomført og hvordan de bruker kommunikasjon i forhold til målgruppen. Det sistnevnte er også et grep for å avgrense oppgaven, og for å gjøre den mest mulig relevant i forhold til markedsføring.

1.3 Begrep og definisjoner

De viktigste begrepene i denne oppgaven er omdømme, image, omdømmebygging, markedsføring, offentlig markedsføring, profilering, kommunikasjon, attraktivitet, identitet og visuell identitet. Noen av disse begrepene brukes nærmest synonymt. Lønning og Teigen (2009) sier at rundt utviklingsrelevante bidrag innen omdømmebygging brukes begrepene stedsprofilering og omdømme mer eller mindre om hverandre. Andre sentrale begrep er mål, strategi og målgruppe.

**Døyr fe;
døyr frendar;
døyr sjølv det same.
Men ordet um deg
aldri døyr
vinn du eit gjetord gjævt.**
Håvamål

Omdømme kommer fra norrønt og betyr både dom og dømmekraft (Wangensteen, 2005). Det kan defineres som "summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten" (Johannessen, et. al., 2008, 11) eller som "omgivelsenes oppfatninger av en organisasjon over tid" (Brønn og Ihlen, 2009, 14). Denne oppgaven omhandler steder, ikke en organisasjon eller virksomhet. Omdømme kan forveksles med *image*, men *image* er "det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet" (ibid.). Omdømme er altså den helhetlige oppfatningen interessentene har over tid. Disse oppfatningene er ofte av følelsesmessig, og ikke rasjonell, karakter. På engelsk brukes ofte ordet "reputation" som kan oversettes til anseelse, renommé eller omdømme. *Omdømmebygging* er selve arbeidet med å danne et omdømme. Omdømmebygging kan forveksles med *merkevarebygging* eller det engelske begrepet *branding*. Se mer om dette i kapittel 2.2 som utdyper videre fenomenet omdømmebygging. På sine nettsider forteller Distriktssenteret¹⁰ at omdømmebygging ikke er noen eksakt vitenskap, men at det handler om identitet, verdier, inntrykk og adferd: Om hvordan et lokalsamfunn er og vil være, hva man gjør og oppfatningen andre har av stedet. Lønning sier at omdømmebygging er å sette sammen og fortelle en historie (2007).

¹⁰ <http://www.distriktssenteret.no/temaer/omdomme>

Markedsføring kan defineres som oppgaven med å finne og tilfredsstillende behov (Kotler, 1999). *Offentlig markedsføring* skiller seg fra virksomheters markedsføring av produkter og tjenester. Offentlige organisasjoner opererer under og overfor politisk ledelse, og streber ikke etter å maksimere den økonomiske avkastningen, men maksimere verdiskapningen (Roos, von Krogh og Roos, 2005). Brønn og Ihlen (2009) sier at offentlig markedsføring handler om å skape status i offentligheten. I denne oppgaven fokuserer jeg på offentlig markedsføring av steder med tilflytting som mål, altså *stedsmarkedsføring*.

Profilering kan sies å være den måten stedet eller regionen velger å presentere seg på utad gjennom symboler, kommunikasjon og handlinger. Det organisasjonen presenterer er gjerne samtidig uttrykk for ønsket identitet, ønsket image og ønsket omdømme (Brønn og Ihlen, 2009). Profilering kan også kalles strategisk kommunikasjon. *Kommunikasjon* kommer av det latinske ordet *communicare*, som betyr "å gjøre felles" (Karlsen, 2005). Når vi kommuniserer gjør vi våre tanker og meninger felles ved at vi deler dem med andre.

Attraktivitet kan defineres som tiltrekningskraft. I denne oppgaven er det snakk om steders attraktivitet, altså stedets evne til å tiltrekke seg folk. *Identitet* er et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av virksomheten (i dette tilfellet stedet), og de ansattes (i dette tilfellet innbyggernes) syn på dette, forteller Brønn og Ihlen (2009). Identitet er "sum av element som gir et individ, et samfunn og lignende individualitet eller en bevissthet" (Wangensten, red., 2005). *Visuell identitet* er den synlige delen av omdømmebygging, påpeker Lien (2011). "For folk flest er den visuelle identiteten det første møte med organisasjonen" forklarer Brønn og Ihlen (2009, 27).

Et *mål* er det man jobber for å oppnå, et ønsket sluttresultat. Roos (et. al., 2005) sier at en *strategi* innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål. En *målgruppe* eller et markedssegment er mennesker som har visse karakteristikk til felles, slik som for eksempel alder, kjønn, nasjonalitet, interesser, utdanning eller inntekt (Karlsen, 2005).

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med å redegjøre for teorier og avklare begreper rundt det valgte temaet. Teoridelen danner også hovedgrunnlaget for evalueringen av casestudiene. Det blir deretter

en gjennomgang av metode og metodevalg. Så presenteres de to case og en evaluering av disse. Akkumulert data vil da bli vurdert i forhold til problemstillingene. Oppgaven avsluttes så med en konklusjon.

2.0 TEORI

2.1 Innledning

Det finnes mye litteratur om omdømmebygging, mest om omdømme som berører virksomheter og organisasjoner. Mye av denne litteraturen kan overføres til omdømmebygging av steder. Kapittelet skal handle om hva omdømme og omdømmebygging er, og hvorfor det er et viktig og aktuelt tema. Teorikapittelet vil også ta for seg hva offentlig markedsføring og stedsmarkedsføring er, for så å gå inn i stedet, som i denne konteksten er produktet som skal selges. Det skal deretter redegjøres for kommunikasjon. Hvordan markedsføres steder for å øke tilflytting? Dette er ett av spørsmålene oppgaven skal prøve å besvare. Kapittelet vil deretter prøve å besvare neste forskningsspørsmål, som er: Hvordan gjennomføres omdømmeprojekt? Johannessen og Tuft (2002, 37) sier at "teori må ha et visst generalitetsnivå, må være en forenkling av virkeligheten, må si noe om regelmessigheter og si noe om sammenhenger mellom fenomener". Vitenskapelige teorier må ha en faglig begrunnelse på bakgrunn av empiri og/eller logiske resonnerer.

2.2 Hva er omdømmebygging?

Omdømmebygging er selve arbeidet med å skape et omdømme. Begrepet omdømme kan som nevnt oppfattes på ulike måter. I denne oppgaven anvendes et markedsføringsperspektiv på begrepet, nemlig at "omdømme forstås som hvilke assosiasjoner folk knytter til virksomheten (i dette tilfellet stedet)" (Brønn og Ihlen, 2009, 80). Omdømme er en sosialt skapt størrelse som vil farges av subjektive verdier. Omdømmebygging handler om å bygge og vedlikeholde relasjoner til ulike interessentgrupper (Apeland, 2010). Omdømmet til et sted er basert på inntrykk eller persepsjoner, erfaringer og oppfatninger. "Over tid skaper alle disse inntrykkene til sammen en omdømmekapital", forteller Brønn og Ihlen (2009, 83). Som nevnt i kapittel 1.2 er oppfatninger av følelsesmessig karakter. Apeland (2010, 52) sier at "når det gjelder omdømmebygging er det viktigste at man har evne til å skape gode følelser, og at gode handlinger bygger følelser". Som nevnt er omdømme noe som skapes over tid, og det er ikke et konstant fenomen. Omdømme til et sted omfatter mange komponenter, slik som økonomi, infrastruktur, geografi, tjenester, attraksjoner og innbyggernes verdier og

identitet. Omdømme er altså et sammensatt fenomen. Apeland (2010, 10) mener at "omdømmet berører omtrent alle sider ved det en virksomhet (i dette tilfelle stedet) er og gjør". Han påpeker at de som er flinke til å skape et godt omdømme, evner både å gjøre de riktige handlingene og å kommunisere det positive utad. I kapittel 2.5 vil oppgaven fremheve hvorfor man må kombinere handling og kommunikasjon i omdømmebyggingen.

Merkevare kan defineres som "en blanding av materielle og immaterielle fordeler, symbolisert ved et varemerke, som når det blir organisert og driftet riktig, skaper innflytelse og lojalitet i definerte deler av kundemassen, og generer en langsiktig og sikker inntektsstrøm" (Sinding, 2004, 21). Det engelske ordet for merkevare er brand. "Branding kommer sannsynligvis fra norrønt, og betyr å sette sitt merke på noe, brenne sitt merke inn i noe", forteller Sinding (ibid., 16). Det er mange likheter mellom merkevare og omdømme. Det finnes mange forskjellige definisjoner av begrepene. Både merkevare og omdømme er knyttet til personers oppfatninger. Merkevare brukes ofte i forhold til en målgruppe, mens omdømme ofte brukes i et videre begrep, i forhold til hele interessentgruppen. Omdømme betraktes som et verdibasert fenomen, og merkevare som et behovsbasert fenomen¹¹.

Kotler (et. al., 1993) mener omdømmet til et sted kan plasseres i følgende kategorier: et allerede positivt omdømme, et svakt omdømme, et negativt omdømme, et blandet omdømme, et selvmotsigende omdømme eller et for attraktivt omdømme. Johannessen (et. al., 2008) sier at alle har samme utfordring relatert til omdømmestyring: Hvordan kan man bygge opp sitt omdømme slik at beslutningstakere velger denne virksomheten (i dette tilfellet stedet) fremfor konkurrentene? Omdømmebygging handler om å skape en flerdimensjonert verdi knyttet til stedet. Formålet er å skape en relasjon mellom interessentene og stedet, slik at det oppstår et slags lojalitets- eller tillitsforhold. Som nevnt så mener Lønning (2007) at omdømmebygging handler om historiefortelling. Hvilken historie forteller stedet om seg selv? Her er det viktig at den riktige historien blir fortalt og at man bruker de rette fortellerteknikkene. Se kapittel 2.8 om hvordan litteraturen anbefaler at omdømmeprojekt blir gjennomført.

¹¹ <http://www.tns-gallup.no/?aid=9082293> (lesedato 18.05.12)

2.3 Hvorfor er omdømme viktig?

Et godt omdømme har mange positive effekter. Det er en tiltrekkende kraft og en kilde til verdiskaping. Den som får mest og best oppmerksomhet vil vinne kampen om folk og ressurser. Et godt omdømme vil øke investeringer, øke trivselen blant innbyggere og fremme reiselivet, samt det som er fokus for denne oppgaven, nemlig at det vil forhindre fraflytting og øke tilflytting (Kotler et. al., 1993). Jo mer konkurransen øker, desto viktigere blir stedets omdømme (Johannessen et. al., 2009). Et godt omdømme er den immaterielle ressursen som bør styrke stedets konkurransefortrinn og dets status i offentligheten (Brønn og Ihlen, 2009, 83). Hvis et steds omdømme bygges på en unik historie og en sterk kultur, er det vanskelig å etterligne (Apeland, 2010, 11). Et godt og unikt omdømme er altså verdifullt, sjeldent og er vanskelig å imitere. Et godt omdømme er derfor et stort konkurransefortrinn.

”Et godt omdømme fungerer som en magnet”

Fombrun og van Riel, 2004

Lønning og Teigen (2009) sier at vi har store muligheter for å påvirke vår egen fremtid i positiv retning. Omdømmebygging er et særs viktig verktøy i så måte. De hevder at det å arbeide med trivsel og identitetsbygging innad på et sted kan resultere i et bedre omdømme utad. De fremhever at nyere forskning indikerer sammenhenger mellom identitetsbygging og økonomisk utvikling. Innbyggernes trivsel er en drivkraft for positiv stedsutvikling. Innbyggerne er skapere og bærere av stedets omdømme fordi det er en sterk link mellom identitet og omdømme. Et godt omdømme er med andre ord avgjørende for et steds evner til å skape vekst og utvikling.

Det er flere tendenser i samfunnet som gjør at betydningen av et godt omdømme vil øke (Apeland 2010, 32-33). Disse tendensene er globalisering, produktlikhet, personfokusering, reklametrethet, pressgrupper, imagebygging, medietempo og brukerstyring. Globalisering har kort sagt skapt mer global konkurranse, og teknologiutvikling gjør at kommunikasjon går raskere. Når det gjelder produktlikhet kan vi si mange steder kan ha mye til felles. Her gjelder det å skille seg ut. Når det gjelder personfokusering er det blitt et større personfokus i media. Et sted kan bli forbundet med personer som er kjent i media. Dette kan utgjøre en omdømmerisiko. Hvis en kjent person fra et sted gjør noe som ødelegger omdømmet, kan det også skade stedets omdømme. Reklametrethet går på at vi hver dag blir utsatt for store

mengder reklame. Dette er en form for kommunikasjonsstøy som kan gjøre det vanskeligere for avsender å nå frem til mottaker. Se kapittel 2.5 om kommunikasjon for mer om dette. Økt aktivitet blant pressgrupper som driver med lobbyvirksomhet gjør det vanskeligere for organisasjoner som ikke følger samfunnets spilleregler og forventninger i forhold til etikk og moral. Imagebygging gjør at organisasjoner vil legge vekt på å finne de samme verdiene som sine målgrupper, det vil si at de vil tilpasse seg deres verdier for å oppnå lojalitet. Når det gjelder medietempo spres nyheter nå raskere og mer vidtrekkende. Internett har gjort det lettere enn noen gang å kommunisere på tvers av landegrensener og avstander. Det kan gjøre det lettere å kommunisere med målgrupper som befinner seg langt borte. Sist, men ikke minst, øker antallet blogger og nettsider med brukerstyrt innhold. Disse kan være viktige meningsyttere som kan påvirke et steds omdømme. Det er viktig å kjenne til hva som skjer i samfunnet når man skal jobbe med omdømmebygging.

2.4 Offentlig markedsføring

Offentlig markedsføring skiller seg fra produkt- og tjenestemarkedsføring gjennomført av bedrifter. Som nevnt i kapittel 1.3 handler offentlig markedsføring om å oppnå status i offentligheten og om å maksimere verdiskapingen i samfunnet. Offentlig markedsføring er ofte underlagt politisk ledelse. Offentlige organisasjoner er sammensatte, omfattende, og er drevet av behov og tilgang på ressurser (Roos et al., 2010). Offentlige organisasjoner har et stort ansvar i samfunnet og har høye krav til tillit fra sine interessenter. Det offentlige må derfor være enda mer nøyaktige i forhold til etiske retningslinjer, i tillegg til å være sikre på at de kan levere det de lover. Kotler (et. al., 1993) mener at stedsmarkedsføring handler om å designe et sted for å tilfredsstille målgruppens behov. Det går altså ut på å sette sammen den riktige blandingen av tilbud og tjenester i forhold til målgruppen. I så måte sammenligner de stedsmarkedsføring med markedsføring av varer og tjenester, som Kotler sier handler om å finne og tilfredsstille behov (2000). Dette setter målgruppen i høysetet, da deres behov blir hovedfokus for markedsføringen. Offentlig omdømmebygging av steder er en ganske ny geskjeft. Det er først i nyere tid at steder har fått et bevisst forhold til merkevarebygging og identitetsdesign. Steder er blitt inspirert av suksessen til kommersielle virksomheter og produkter (Lien, 2011).

2.5 Stedet

Stedet er i dette tilfelle produktet som skal selges. Steder er sammensatte. De har blant annet en historisk, kulturell, visuell og en sosial side. Man kan si at stedet har en karakter, en identitet, en ånd. Det er de mentale bildene og de dominerende fortellingene som danner et sted. Kulturminner og kulturmiljø er ofte av stor betydning for stedsidentitet, historie og tilhørighet, og dermed også for omdømmebygging, hevder regjeringen på sine nettsider⁵. Assosiasjonene man får til et sted er ofte knyttet til ett eller flere symboler, slik som operahuset i Sydney, Guggenheimmuseet i Bilbao og Colosseum i Roma (Lien, 2011). Kotler (1993) hevder at et sted trenger spesielle attraksjoner for å tilfredsstille innbyggernes behov, og for å tiltrekke seg besøkende og tilflyttere. Det er ikke nok å bare ha et godt image. Et sted må ha god infrastruktur for å fungere. Dette samsvarer med Lønning's fokus på de spesielle lokale ressursene. Lønning (2007) hevder at kommunikasjon av de spesielle lokale ressursene representerer viktige verktøy både til identitetsbygging innad på stedet og kommunikasjon av stedet utad. For eksempel kan vi se at Bodø bruker spesielle og kjente sider ved Bodøområdet i sin omdømmekampanje *Bodø i vinden*, slik som Saltstraumen, fjellene, vinden og havet. *Fjellregionen*, som er omdømmeprojektet til Røros, Tynset, Folldal, Os, Rendalen, Alvdal og Tolga, bruker naturligvis fjell i sin logo. Det samme gjør *Nasjonalparkriket*, med sitt omdømme- og tilflyttingsprosjekt *Kom til oss* for kommunene Skjåk, Lom, Vågå, Sel, Dovre og Lesja.

Arbeidet med identitet og omdømme bør være en del av regional- og distriktpolitikken. Et steds omdømme er et felleseie eller en felleskapital, noe som alle innbyggere og virksomheter kan bruke (Lien, 2011). Et steds visuelle identitet kan brukes av mange, og styrkes jo flere som bruker den og jo oftere den brukes.

Et steds potensial avhenger ikke så mye av geografisk beliggenhet, klima og naturressurser som det gjør av menneskers vilje, ferdigheter, energi, verdier og organisering (Kotler et. al., 1993). Mennesker er altså stedets viktigste ressurs. Steder skiller seg fra bedrifter. Steder er i den vestlige verden som oftest styrt etter demokratiske prinsipper, noe som betyr at ledelsen kan skiftes ut ganske hyppig. Visjoner kan således endres drastisk i følge med den politisk ledelsen (Lien, 2011). Dette kan utgjøre en stor utfordring. Mange steder har dog en

⁵ <http://www.regjeringen.no/nb/sub/stedsutvikling/annet/emner-stedsutvikling/omdømmebygging.html?id=678036>
(lesedato 16.05.12)

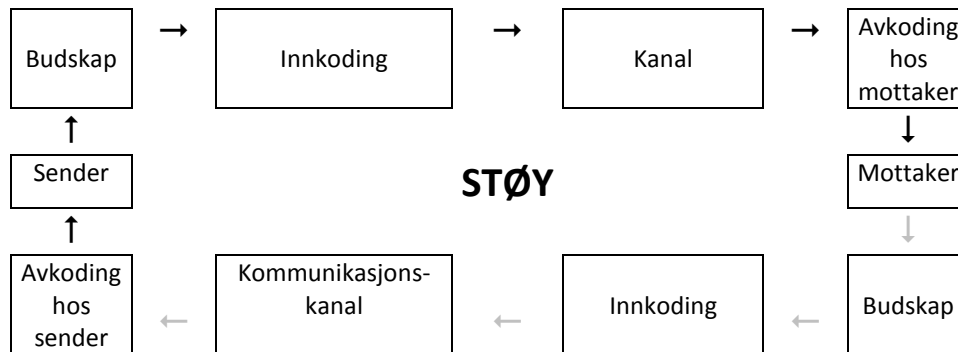
ressurs som mange bedrifter kan misunne dem; nemlig at mange mennesker er villige til å gjøre en ulønnet innsats for stedet. Mange mennesker får en tett tilknytning til steder preget av lojalitet og patriotisme. Utfordringer for steder i omdømmeprosjekt er at de ofte har mindre tilgjengelige ressurser, både når det gjelder midler og kompetanse, enn de store bedriftene har.

2.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig del av og helt avgjørende i all omdømmebygging. Et sted kan ha alt på plass for vekst og tilflytting, men det har ingen betydning hvis ingen vet om stedet, eller stedet har et negativt omdømme. Kommunikasjonsstrategi er en av de viktigste faktorene som driver utviklingen av omdømmet (Johannessen et al., 2009). Dette går på hvordan informasjon planlegges, styres, kontrolleres og kommuniseres til omverdenen.

Kommunikasjon kan være skriftlig eller muntlig, og den kan være verbal eller non-verbal. Verbal kommunikasjon involverer ord og språk, mens non-verbal kommunikasjon handler om kommunikasjon gjennom for eksempel kroppsspråk, bilder, design, skrifttyper, logoer, farger og symboler. I enhver form for kommunikasjon har vi en sender, et budskap, bruk av kommunikasjonskanaler og en eller flere mottakere. All kommunikasjon utsettes for en eller annen form for støy. Dette kan gjøre det vanskelig å nå frem til mottaker. Apeland (2010, 22) sier at "vi lever i en tid med mye kommunikasjonsstøy". Som nevnt så mener Apeland at reklametretthet er en tendens i samfunet som øker betydningen av et godt omdømme. Kommunikasjonsprosessen involverer tolking. Senderen koder, eller oversetter, sin idé til et format som kan overføres og som kan forstås av mottakeren. Denne prosessen er kritisk for å overføre budskapet på en klar og tydelig måte. Når mottakeren mottar budskapet setter avkodningsprosessen i gang. Tolkingen av budskapet kan gi mottakeren en helt forskjellig oppfatning av budskapet enn det som var senderens intensjon. En måte for senderen å finne ut av hvordan mottakeren tolker budskapet på er via tilbakemelding (Greenberg, Baron, 2003).

Her ser vi en enkel kommunikasjonsmodell:



Figur 2.1 Enkel kommunikasjonsmodell¹²

Det er åpenbart at hva stedet sier om seg selv, og hvordan det sier det, er en svært viktig for utvikling av et positivt omdømme (Brønn og Ihlen, 2009). Det er derfor avgjørende at de som skal bygge et steds omdømme har kunnskap om kommunikasjon. Virksomheter og enkeltpersoners omdømme er i stor grad knyttet til at de evner å kommunisere sitt omdømme på en effektiv og troverdig måte (Johannessen et. al., 2009, 136). Den viktigste kommunikasjonsflaten er kanskje stedet selv. Dette går på topografi, arkitektur og infrastruktur (Lien, 2011). Er det rent i gatene? Er det høye blokker eller lave hus? Er gatene rette eller svingete og smale? Finnes det trær og parker? Ligger stedet ved havet eller i fjellet? Hvordan stedet ser ut kan si mye om hvordan stedet faktisk er. Det kan påvirke trivselen til innbyggerene og stedets identitet. Det gir også besøkende og turister et inntrykk av stedet.

Alle organisasjoner må være påpasselige med hvilke forventninger de bygger gjennom sin kommunikasjon, og at dette er spesielt viktig for offentlig sektor, som har høye krav til tillit fra sine interessentgrupper (Brønn og Ihlen, 2009). Hvis interessenter med makt og innflytelse er negative til prosjektet eller spesielle sider ved det, kan det ha ødeleggende følger for framdriften i prosjektet (Andersen et. al., 2009, 24). Mye av litteraturen om omdømmebygging legger vekt på at kommunikasjonen utad må være troverdig og tillitsvekkende. "Tillit er et resultat av observert og gjentatt tillitsvekkende atferd, ikke gode budskap. Bare å kommunisere uten å tilpasse atferd er ikke en bærekraftig strategi" (ibid.). Man må ikke love gull og grønne skoger uten å kunne innfri forventningene. Det er nevnt at

¹² Basert på <http://no.wikipedia.org/wiki/Fil:Kommunikasjonsmodell.JPG> (lesedato 04.05.2012)

både handling og ord er viktige i omdømmebygging, men det er også slik at alt man gjør er en eller annen form for kommunikasjon. Et omdømme er ikke et resultat av innpakning, fengende slagord eller fikse kommunikasjonskampanjer (ibid.). Omdømme bygges på alt man gjør og sier. Det handler altså om både å gjøre de riktige handlingene og å kommunisere det positive utad (Apeland, 2010).

”Omdømme følger av relasjoner, og relasjoner er et resultat av kommunikasjon”

Brønn og Ihlen (2009, 202)

2.6.1 Kommunikasjonskanaler

For å få frem et budskap kan man benytte seg av mange forskjellige kommunikasjonskanaler, for eksempel Internett, avis, tidsskrifter, TV, tekstmeldinger og radio. Det er viktig å finne ut av hvilke kommunikasjonskanaler som er mest hensiktsmessig å bruke for å nå målgruppen. Av alle sansene våre er synet den klart viktigste i kommunikasjonssammenheng. Man husker lettere det man har sett, i forhold til det vi leser og hører, hevder Karlsen (2008). Derfor er den visuelle kommunikasjonen viktig. Kommunikasjon er mest effektivt når det brukes flere kommunikasjonskanaler. Litteraturen fremhever at mediekontakt er viktig. Man må få medias oppmerksomhet ved å selv ta kontakt med journalister. Får man først reportasjer i media foster det ofte nye medieoppdrag. Virksomheter med et godt omdømme er ofte flinke til å jobbe aktivt med å formidle saker som journalister kan være interessert i (Apeland, 2010, 26). Man må sette seg mål for hvordan man vil fremstå i media, og ta kontakt med journalister når man har noe positivt å fortelle. Apeland (ibid., 160) nevner følgende spilleregler for å forstå media: Media vil gjerne formidle viktige og gode historier, media er opptatt av det som er annerledes, media trenger nyheter, tips, sitater og gode bilder, media vil gjerne ha eksklusive saker, og media er opptatt av publikums, og ikke kildens, interesser. Slike spilleregler kan være nyttige å ha i bakhodet når man jobber med kommunikasjon.

2.6.2 Webkommunikasjon

Internett kan være en sterk kommunikasjonskanal. Som nevnt er visuell kommunikasjon viktig, og webkommunikasjon er en form for visuell kommunikasjon. De fleste private og offentlige virksomheter har egne nettsider. Internett er et særdeles viktig medium når det gjelder stedsprofilering (Lønning og Teigen, 2009). 80 prosent av befolkningen i Norge i

alderen 9-79 år bruker Internett daglig (Waage, 2012). Via Internett kan man blant annet kommunisere gjennom e-post, nettsider og blogger. Sosiale medier, slik som Facebook og Twitter, er stadig mer innflytelsesrike. Sosiale medier blir en stadig viktigere kilde for journalister (Apeland, 2010). 51 prosent av den norske befolkningen bruker nettsamfunn daglig (Waage, 2012).

Internett er et kommunikasjonsverktøy. Web er ikke et mål, det er et middel, understreker Furu (2006). Som nevnt i kapittel 2.3 mener Apeland at økt brukerstyring er en tendens i samfunnet i dag. Dagens internettbaserte verktøy gir svært gode muligheter for toveis interaksjon, diskusjon og konversasjon. Dette er noe som er med å skape en høyere grad av medvirkning og større muligheter for påvirkning. Medvirkning og brukerstyring hos målgruppen kan i høyere grad være med å skape relasjoner og bygge tillit. Oppbygging av tillit må baseres på personlig tilnærming, ved å involvere interessentene (Brønn og Ihlen, 2009). Hvis man velger Internett som kommunikasjonskanal må man tenke på hvem som bruker Internett. Det er i Norge personer i aldersgruppen 20-24 år som bruker mest tid på Internett i løpet av en dag, og andelen Internett-brukere er størst blant personer med høy utdanning og høy husholdningsinntekt (Waage, 2012).

Som med all kommunikasjon er det viktig å tenke over hva som er målet med kommunikasjonen. I likhet med at man må ha en kommunikasjonsstrategi, bør man ha en webstrategi med en klar målsetting som forklarer hva vi ønsker å oppnå (Dalen og Rønjum, 2012). God webkommunikasjon er webkommunikasjon som oppfyller målsettingen (Furu, 2006). Når brukerens ønsker og bedriftens målsetting faller sammen, har nettstedet forutsetning for suksess. Dalen og Rønjum (2012, 51) anbefaler å styre nettsidene etter brukernes behov. Dette kan utgjøre forskjellen mellom suksess og fiasko, sier de. Igjen fremheves målgruppens behov som avgjørende. Det er brukerne selv som bestemmer hvilke nettsteder de skal besøke, når de skal besøke nettstedene, og hva de skal gjøre på nettstedet. De har alltid en bestemt hensikt med besøket (ibid.). Webkommunikasjon bør være enkel og oversiktlig, i tillegg bør man begrense valgmulighetene på Internett. Brukerne har konkrete oppgaver de skal løse på nettstedet de besøker. Brukerne besøker ikke nettstedet for passivt å informeres. Derfor er innholdet er det viktigste på nettstedet, mener Dalen og Rønjum (ibid.).

2.7 Målgruppen

Man kan oppnå effektiv kommunikasjon hvis man kjenner mottakeren eller målgruppen. Man bør spørre seg: Hva ønsker vi å oppnå hos mottakeren? Hvem ønsker vi spesielt å nå frem til? Hvem er hovedmålgruppen vår? Hvem har spesielt behov for det vi kommuniserer? Hvor lett blir å nå frem til de forskjellige målgruppene? Hva betyr det for oss å nå frem til de målgruppene? (Karlsen, 2008). Dette er viktige spørsmål man bør spørre seg før man setter i gang en markedsførings- eller omdømmekampanje.

Både innen markedsføring og kommunikasjon understrekes det hvor viktig det er å peke ut hvem målgruppen er. For å vite hvordan man skal utforme budskapet, og oppnå det man ønsker med kommunikasjonen, må man vite hvem man henvender seg til. Karlsen mener at alt må tilpasses mottakeren (2005, 91). Han sier at det er to forhold som er vesentlige når du skal kommunisere noe: Det er mottakeren, og den situasjonen kommunikasjonen foregår i. I markedsføring er målgruppen de menneskene man ønsker å nå frem til. Som nevnt i innledningen er en målgruppe eller et markedssegment mennesker som har visse karakteristikk til felles. Dette kan for eksempel gjelde utdanning, yrke, interesser, alder, kjønn eller nasjonalitet. Som nevnt i kapittel 2.2 handler omdømmebygging om å bygge og vedlikeholde relasjoner til ulike interessentgrupper. En interessent eller interessentgruppe er et utvidet begrep. Interessenter er enhver person, gruppe eller organisasjon som kan gjøre krav på organisasjonens oppmerksomhet, ressurser eller produksjon, eller som blir påvirket av produksjonen (Roos, et al., 2005). Apeland (2010) anbefaler at man må finne, forstå og forklare interessentene. Roos (et al., 2005) nevner at offentlig sektor har spesielt mye å tjene på å foreta en interessentanalyse fordi den trenger interessentenes støtte og involvering for å gjennomføre prosjekter og oppnå mål. Typiske interessentgrupper for offentlige omdømmeprojekt kan være innbyggere, tilflyttere, næringsaktører, politikere, investorer, aktører fra frivillig sektor og journalister. En vellykket gjennomføring krever aktiv støtte fra interessentene. Andersen (et. al., 2009, 24) fremhever at "hvis interessenter med makt og innflytelse er negative til prosjektet eller spesielle sider ved det, kan det ha ødeleggende følger for framdriften i prosjektet". En sammensatt målgruppe er det som er vanskeligst å forholde seg til (Karlsen, 2005). Det kan derfor være smart å velge en nogenlunde homogen målgruppe for en omdømmekampanje. Kotler (et. al., 1993) sier at for å effektivt promotere et sted, må man ta hensyn til hvem som er involvert i avgjørelsen om å flytte til et sted og hvilken rolle de har, hvilke kriterier de har og hva som er typiske mønstre

for initiering, påvirkning og beslutningstaking i den enkelte avgjørelse. Kotler (ibid.) fremhever at noe er felles for alle som skal velge et sted, enten det er for å flytte dit, for å dra på ferie dit eller for et firma som skal velge et sted for å investere. Alle går gjennom fem stadier: Man anerkjenner utfordringen, man foretar et informasjonssøk, man evaluerer alternativene, man foretar en beslutning, og så til sist foretar man en etterevaluering. Dette minner om kjøpeadferd i enhver konsumentssituasjon. Kotler (ibid.) mener at mennesker grovt sett danner seg et inntrykk av et sted basert på fire kilder. Disse er personlige kilder slik som familie og venner, kommersielle kilder slik som reklame, offentlige kilder slik som massemedia og egne erfaringer gjennom å besøke stedet. Dette betyr at de viktigste omdømmebærerne er innbyggerne. Det folk sier og mener er viktigere enn det som kommuniseres gjennom reklame og media. Folk stoler gjerne mer på familie og venner som de har nære relasjoner til, enn på reklame og massemedia.

2.8 Gjennomføring

Alle har den samme utfordringen når det gjelder omdømmebygging, nemlig hvordan man kan bygge opp omdømmet slik at beslutningstakere velger et sted eller en virksomhet fremfor en konkurrent? Det gjelder å være synlige i all kommunikasjonsstøyen og det handler om å vinne konkurransen om folk og ressurser. Er det i det hele tatt mulig å kontrollere og styre omdømmet? Johannessen (et al., ibid., 27) sier at "hvis omdømmet kan ødelegges, er det også mulig å styre sitt eget forlis, og styre og kontrollere omdømmet". Brønn og Ihlen (2009, 15) mener derimot at man vanskelig kan manipulere eller styre omdømmet, derimot kan man forsøke å påvirke omdømmet ved å ta tak i egne verdier og adferd.

"Til syvende og sist er det å bygge et omdømme alltid en konstruerende praksis"

Lønning og Teigen (2009)

Å styre omdømmet er å skape best mulig balanse mellom virkelighet og oppfatning, og hele tiden søke å forbedre disse størrelsene (Apeland, 2010, 47). Det meste av litteraturen anbefaler at man starter med stedets identitet. Hva er utgangspunktet? Hvilket omdømme har stedet i dag? Hvilke kjente merkevarer og symboler har stedet? Det er to kjernesporsmål som bør drive frem prosessen med omdømmebygging: Hvem er vi? Hvem vil vi være?

Omdømmebygging krever en tverrfaglig tilnærming, hvor både markedsføring, strategi, design og kommunikasjon er involvert (Brønn og Ihlen, 2009).

Johannessen (et. al., 2009) tilbyr en slags oppskrift på omdømmebygging. Utgangspunktet for det strategiske perspektivet blir å utvikle det som skiller stedet fra andre steder: Stedets identitet. Deretter må man peke ut noen målgrupper å fokusere på, for så å utvikle en kommunikasjonsstrategi for å avdekke hva som betyr mest for målgruppene. Poenget er å styre omdømmet slik at stedet kommer i en unik posisjon i forhold til målgruppene. Dette medfører risiko, det er derfor viktig å foreta risikobetraktninger knyttet til omdømmet. De faktorer som kan kontrolleres, utvikles så for å oppnå en unik posisjon. Kotler (et. al., 1993) tilbyr en annen slags oppskrift for at et sted skal vinne konkurransen om folk og investeringer. Man må tolke samfunnet i et bredt perspektiv, forstå behovene, ønskene og adferdsvalgene til spesifikke interessenter, bygge en realistisk visjon av hva stedet kan bli, skape en langsiktig handlingsplan som følger visjonen, etablere intern enighet og en effektiv organisasjon, samt evaluere på hvert trinn i handlingsplanen hvilken fremgang man har. Kotler (ibid.) sier at det første man må gjøre er å danne en planleggingsgruppe bestående av innbyggere, foretningsfolk, samt lokale og regionale myndigheter. Dette vil være i tråd med plan og bygningslovens krav til medvirkning, som sier at "enhver som fremmer planforslag, skal legge til rette for medvirkning" (§ 5-1)¹³. Den langsiktige løsningen involverer å forbedre fire viktige markedsføringsfaktorer som Kotler (et. al., 1993) sier er felles for alle samfunn: For det første må stedet garantere grunnleggende tjenester og opprettholde infrastruktur for å tilfredsstille innbyggerne, næringsvirksomhet og besøkende. For det andre kan det hende at stedet trenger nye attraksjoner for å forbedre livskvaliteten, for å opprettholde nåværende næringsvirksomhet og offentlig støtte, og for å tiltrekke seg nye investeringer, næringer og folk. For det tredje må stedet kommunisere sine forbedrede egenskaper og livskvalitet gjennom et kraftfullt omdømme. Til sist, men ikke minst, må stedet generere støtte fra sine innbyggere, ledere og nåværende institusjoner. Kotler (ibid) understreker at strategisk markedsføring handler om langsiktig planlegging. Den strategiske markedsføringsplanen går gjennom fem stadier: 1. En gjennomgang av stedet: Hvordan er stedet i dag? Hva er stedets største styrker og svakheter, muligheter, trusler og største utfordringer? 2. Visjon og mål: Hvordan vil innbyggerne at stedet skal være eller bli? 3.

¹³ http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=app/gratis/www/docroot/all/nl-20080627-071.html&emne=BYGNINGSLOV*&& (lesedato 14.05.2012)

Strategiformulering: Hvilke overgripende strategier vil hjelpe stedet med å nå sine mål? 4.
Handlingsplan: Hvilke spesifikke handlinger må til for å implementere strategiene? 5.
Implementering og kontroll: Hva må stedet gjøre for å sikre en vellykket implementering?
(ibid.). De kaller det strategisk stedsmarkedsføring og innbefatter fire aktiviteter: 1. Designe en riktig blanding av stedets egenskaper og tjenester (dette er nevnt tidligere i oppgaven), 2. etablere attraktive insentiver av stedets varer og tjenester for nåværende og potensielle innbyggere og investorer, 3. levere stedets produkter og tjenester på en effektiv og tilgjengelig måte, og 4. promotere stedets verdier og image slik at potensielle tilflyttere og investorer er fullt oppmerksom på stedets distinktive fordeler.

Apeland (2010, 194-196) anbefaler en litt annen oppskrift, nemlig følgende prosess som går gjennom seks faser. 1: Omdømmeanalyse. Man bør i denne fasen beskrive hvordan de viktigste interessentgruppene oppfatter stedet. 2: Refleksjon. Målet i denne fasen er å beskrive hvor det er størst gap mellom oppfatning og virkelighet. Det bør deretter være enighet om hva det skal jobbes med. 3: Omdømmeplattform. Lag en omdømmeplattform som man kan jobbe ut fra. Den bør bygges på stedets historie, identitet, strategi og nåværende omdømme. 4: Forankring. Man må forankre omdømmeplattformen internt og eksternt. 5: Justering. Her skal man vurdere hvilke eventuelle endringer som bør gjennomføres som følge av den nye omdømmeplattformen. Mål og planer må tilpasses omdømmeplattformen. 6: Gjennomføring. Til slutt skal aktiviteter og kommunikasjon gjennomføres. Målet er å fremstå på en måte som er i tråd med omdømmeplattformen og med virksomhetens identitet. Nøkkelen er å jobbe langsiktig og systematisk både med å forbedre virkeligheten og med å endre oppfatninger (Apeland, ibid., s 46).

Iverksettelse av en valgt strategi innebærer normalt en grad av endring i forhold til den eksisterende situasjonen, altså en endringsprosess. Når en strategi er vedtatt, er det avgjørende at ressursene følger beslutningen. En vellykket implementering krever i tillegg tydelig lederskap, motivasjon, en positiv bedriftskultur og effektiv kommunikasjon (Roos et. al., 2010). Lien (2011) mener det er viktig at steder arbeider med omdømmebygging på egne premisser. Alle trenger ikke å følge den samme oppskriften. Kotler (et. al., 1993) sier at stedsmarkedsføring lykkes når innbyggerne og bedrifter er fornøyd med stedet, og det møter forventningene til besøkende og investorer.

2.9 Oppsummering

Vi kan trekke ut fra teorien at det å bygge et godt omdømme er en omfattende og tidkrevende prosess. Det krever langsiktig planlegging og en tverrfaglig tilnærming. Omdømme er et sammensatt og levende fenomen, og er en sosialt skapt størrelse. Det kan derfor være mulig å påvirke og kontrollere omdømmet. Det er viktig å tenke over hvilken kontekst man opererer i når man skal bygge et omdømme. Man må se på tendenser i samtiden. Teorien anbefaler at man starter med identitetsbegrepet. Det er viktig å spørre seg: "Hvem er vi i dag?" og "hvem vil vi være i fremtiden?". Et steds historie, kultur, natur, attraksjoner eller infrastruktur kan være det som er med å skape et steds identitet. Stedets identitet kan gjøre at stedet skiller seg ut. Det er hele poenget. Poenget er å bli synlige i en konkurranseutsatt verden hvor vi hele tiden blir bombardert med informasjon.

Mennesket bør være i sentrum når man skal bygge et steds omdømme. Først og fremst innbyggerne, som kanskje er den viktigste interessentgruppen. Innbyggerne er viktige fordi de er bærere og formidlere av stedets identitet og omdømme. Det har mye å si at innbyggerne trives. De bør også involveres i prosessen med å bygge et steds omdømme. Medvirkning er viktig for å skape forankring og eierskap. At innbyggerne involveres i prosessen med å utvikle stedets omdømme kan gjøre at stedsidentiteten styrkes.

Deretter bør man tenke nøye gjennom målgruppen. Hva slags folk trenger man på stedet? Er man først og fremst ute etter barnefamilier, studenter, eller andre grupper? Det kan være lurt å peke ut en mest mulig homogen gruppe, da det er mer komplisert å henvende seg til en sammensatt målgruppe. Som nevnt må man ta utgangspunkt i målgruppens verdier og behov når man skal "selge" stedet. Derfor må man gjennomføre en analyse av målgruppen. Hva er deres verdier og behov? Hva trenger de potensielle tilflytterne? Har de behov for jobb? Bolig? Barnehage? Norskopplæring? Kulturtilbud? Sosiale møtesteder? Det er viktig å kartlegge dette.

Videre ser vi at kommunikasjon er helt avgjørende i arbeidet med å skape et positivt og troverdig omdømme. Derfor må man ha kunnskap om kommunikasjon, og det er viktig å utarbeide en kommunikasjonsstrategi. Som nevnt i teorien er kommunikasjonsstrategien en av de viktigste faktorene som driver utviklingen av omdømmet. Teorien anbefaler at kommunikasjonen må tilpasses målgruppen. Gjennom analysen av målgruppen kan man

finne ut av hvilke kommunikasjonskanaler som er mest hensiktsmessige å bruke. Å selv ta initiativ overfor media er en bra måte å skaffe positiv oppmerksomhet på. Internett bør brukes på en bevisst måte for å kommunisere med målgruppen. Nettsiden i seg selv må markedsføres for å få målgruppen til å bruke den. Man bør også tenke på at kommunikasjonskanaler med brukerstyrt innhold er mer og mer vanlig. Det folk selv forteller om steder i blogger eller i sosiale medier kan ha stor betydning.

Det som kommuniseres må være troverdig. Det vil si at det må være samsvar mellom omdømmet som kommuniseres og virkeligheten. Man må bygge en realistisk visjon av hva stedet vil være, og kunne innfri de løfter man lover. Folk har gjerne mer tillit til det som er kjent og det som man har en relasjon til. Man må derfor gjøre målgruppen kjent med stedet og skape en relasjon mellom stedet og målgruppen. Interessentenes tillit er som nevnt spesielt viktig for offentlig sektor. Noe av litteraturen sier at omdømmebygging er alt en virksomhet eller et sted gjør. Det er både handling og ord. Det nytter ikke å bare sette i gang en fancy reklamekampanje og ikke foreta seg noe i forhold til utvikling av stedet. Som nevnt i teorien er stedet i seg selv en viktig kommunikasjonsflate.

Et godt omdømme kan være det som gjør at et sted skiller seg ut i mengden, det er med andre ord et konkurransefortrinn. Her gjelder det å være kreativ for å få frem det spesielle med stedet. Hvilke symboler har stedet som man kan bruke i stedsmarkedsføringen? Dette kan være snakk om stedets attraksjoner eller severdigheter, naturen, kulturminner, festivaler eller andre ting.

Det er klart at omdømmebygging av steder ikke bare bør handle om markedsføring. Stedsutvikling og omdømmebygging bør gå hånd i hånd. Som vi ser bør ord følge handling. Stedet bør sette i gang tiltak og utbedringer, og evaluere stedets infrastruktur og tilbud. Fordi omdømme er en sosialt skapt størrelse er medvirkning, involvering og samarbeid avgjørende faktorer. Omdømmebygging er et verktøy for å skape bedre steder, bedre trivsel og økt verdiskaping.

Det virker som om mye av teorien fra "Marketing places" fra 1993 er basert på markedsføring av produkter og tjenester fra privat sektor. Det er ikke alt fra produktmarkedsføring som kan overføres til omdømmebygging av steder. Det virker også

som en del av innholdet i boken er tilpasset amerikanske forhold og gir til en viss grad enkle oppskrifter på stedsmarkedsføring. Det er ikke alltid like enkelt. Som Lien (2011) skriver, så må hvert sted arbeide med omdømmebygging på sin måte. Innbyggere, næringsliv og politikere på stedet, det vil si alle interessentene, må involveres på en eller annen måte. Grovt sett kan vi si at omdømmebygging i hovedsak bør handle om planlegging, samarbeid og kommunikasjon.

3.0 METODE

3.1 Hva er metode?

Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen og Tufte, 2002). Samfunnsvitenskapelig metode, som brukes i denne oppgaven, dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss, slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Tolking er en sentral del av samfunnsvitenskapelig metode (ibid.).

3.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode handler om å undersøke og forstå egenskaper ved sosiale fenomener (Thagaard, 2003). Hensikten med kvalitative undersøkelser er å generere overførbar kunnskap, samt å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet (Johannessen og Tufte, 2002). Det er grunnene til at det anvendes kvalitativ metode i denne oppgaven. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er alt som har med forskningen å gjøre, enten det er for å utvikle et produkt, teste et produkt eller et fenomen (ibid.). Forskningsdesignet følger oppgaven fra start til mål som en overordnet plan for prosjektet. Kriteriene for valg av forskningsdesign er først og fremst tidsperioden man har å forholde seg til, hva slags data man skal finne, og hva man skal undersøke eller teste. Forskningsdesignet skal redegjøre for hva, hvem, hvordan og hvorfor (ibid.). Fordi kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter – og fordi forskjellige emner utforskes forskjellig – blir transparens et viktig krav til rapporteringen av kvalitative forskningsresultater (Johannessen et. al., 2004). Denne oppgaven er skrevet over ett semester, oppgaven skal finne ut av et samfunnsmessig fenomen. To case skal undersøkes ved innsamling og analyse av data.

3.3 Metodevalg

I denne oppgaven blir det hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode. Det blir altså en fenomenologisk tilnærming. Det som skal undersøkes er et samfunnsmessig fenomen,

nemlig omdømmebygging av steder. I følge Creswell (1998) er de viktigste stegene i et fenomenologisk design er: Forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering (sitert av Johannessen et al., 2004). Denne oppgaven skal undersøke egenskapene ved to utvalgte omdømmeprosjekt. Det er valgt en deduktiv tilnærming til oppgaven, det vil si at den går fra teori til empiri, fra det generelle til det konkrete. Innsamlingen av data vil foregå over en kort tidsperiode. Det er valgt å innhente sekundærdata. Det var tenkt å bruke intervju, men det ble for omfattende og tidkrevende for oppgaven. Derfor ble det kun samlet informasjon om hvert case fra prosjektrapporter og analyser, og ved å observere nettsidene deres. Det har i tillegg vært direkte kontakt gjennom e-post og telefon med prosjektledelsen for det ene caset.

3.3.1 Caseundersøkelser

Case kommer fra det latinske *casus* som betyr tilfelle (Johannessen og Tufte, 2002). Casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen et.al., 2004, 84). Caseundersøkelser er ingen egen metode, men en forskningsstrategi som benytter seg av både kvalitative tilnærminger, slik som observasjon og åpne intervjuer, og kvantitative tilnærminger, slik som eksisterende statistikk og spørreskjemaundersøkelser (Johannessen og Tufte, 2002). Det benyttes flere ulike datakilder, men felles for dem er at kildene er tid- og stedsavhengige (Johannessen et. al., 2004, 84). Ved casestudier er det særlig to kjennetegn som er felles: en avgrensning av hva som inngår i caset og hva som faller utenom, dessuten en inngående beskrivelse av det definerte caset. Caseundersøkelser går kort sagt ut på å samle mye informasjon om et avgrenset tilfelle (Johannessen og Tufte, 2002). Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende (Johannessen, et. al., 2004, 84). Det passer derfor godt i denne oppgaven.

En caseundersøkelse kan bestå av flere case. I denne oppgaven er det valgt å undersøke to case. Det blir dermed en såkalt "fler-case-design med flere analyseenheter" (ibid., 86). Grunnen til at det er valgt mer enn ett case er at det skal være mulig å sammenligne casene for å få frem det unike ved hvert case, og samtidig få frem likheter og forskjeller. Grunnen til at det ikke er valgt flere, er for å avgrense oppgaven.

3.4 Datainnsamling

I samfunnsvitenskapene kan det skilles mellom myke og harde data. Noe forenklet kan vi si at harde data kan kvantifiseres ved hjelp av tall, mens myke data vanligvis er tekst, lyd eller bilder (ibid., 43). Som nevnt ovenfor har jeg samlet inn sekundærdata fra litteratur. Jeg startet med å søke opp relevant litteratur fra bøker, artikler, rapporter, analyser, samt informasjon fra Internett. Slik fant jeg definisjoner på de viktigste begrepene og relevant teori om temaene. Som nevnt ble informasjon om casene også hentet fra sekundærdata.

3.5 Dataanalyse

Virkeligheten er kompleks, og "data er mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten" (ibid., 42). Data, flertall av det latinske *datum*, betyr noe som er gitt. I forskning brukes også begrepet *empiri*, av det greske *empeira*, som betyr forsøk eller prøve (ibid., 42).

"Når virkeligheten observeres, og på en eller annen måte registreres, er virkeligheten blitt data"

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, 42)

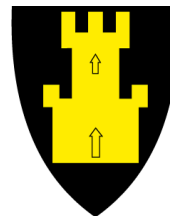
Som nevnt er tolking sentralt i samfunnsvitenskapelige undersøkelser. Dataanalyse er avhengig av fokus, for forståelse og perspektiv. Å analysere data går ut på å tolke, evaluere og systematisere informasjon. Å tolke resultatene av en undersøkelse innebærer å reflektere over dataens meningsinnhold (Thagaard, 2009). Data er avhengig av fokus og forståelse, og handler om subjektivitet og ståsted (Johannessen og Tufte, 2002, 34). Evaluering er å samle inn opplysninger på en systematisk måte. Man kan spørre seg: Skapte prosjektet endring? Hadde det noen virkning? Hvordan ble eventuelt virkningen? (ibid., 62).

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard, 1998). Troverdighet handler om studien er gjennomført på en tillitsvekkende måte. Dette kan man bevise ved å gjøre rede for hvor data er funnet og hvordan data er samlet inn. Bekreftbarhet handler om data som er samlet inn kan bekreftes av andre studier. Overførbarhet handler om det er mulig å gjøre funnene og konklusjonene gjeldene i andre sammenhenger. Helt objektiv er det umulig å være, da forskeren er deltaker i den virkeligheten som studeres.

4.0 CASEUNDERSØKELSENE

Som nevnt innledningsvis har jeg valgt ut to case som jeg mener vil være mest mulig hensiktsmessige og relevante for oppgaven. Disse to er *Finnmark – der drømmer blir virkelighet* og *Flytt til Hardanger*. Jeg skal gjennom arbeidet med de to casene prøve å forstå samt forklare hva omdømmebygging er. Begge disse prosjektene har tilflytting som hovedmål. Det første caset jeg skal presentere handler om omdømmebygging av en region (Hardanger), det andre er av et helt fylke (Finnmark). Finnmark og Hardanger har visse ting til felles, men er også veldig forskjellige. Både Finnmark og Hardanger ligger i usentrale strøk, er lavt befolket og er kjente turistmål. Hardanger er Hordalands tynneste bosatte delområde, og Finnmark er det fylket i Norge med lavest folketall. Finnmark har nesten 74 000 innbyggere i de 19 kommunene¹⁴. Hardanger har omtrent 23 000 innbyggere i de 7 kommunene regionen innbefatter¹⁵. Nordkapp, Finnmarksvidda, nordlyset og samisk kultur er kjente symboler fra Finnmark. Fjorder, kulturlandskap og fruktblomstring er kjente symboler fra Hardanger. Disse symbolene er ofte brukt i markedsføringskampanjer for Norge. Finnmark og Hardanger får frem bilder hos mange av majestetisk og voldsom natur, frisk luft, ren natur og kulturhistorie. Både Hardanger og Finnmark er kjente turistmål. I metodekapittelet kommer det frem at i en casestudie skal man avdekke mest mulig om hvert case og samle inn så mye data som mulig. Gitt dette vil jeg likevel ha mest fokus på kommunikasjon og gjennomføring i gjennomgangen av casene. Med utgangspunkt i teorien skal caseundersøkelsene prøve å finne svar på spørsmålene: *Hvordan markedsføres steder for å øke tilflytting?* og *Hvordan bygges et steds omdømme?* Undersøkelsene skal avdekke hvilke mål som er



FINNMARK

19 kommuner
73 787 innbyggere
Areal: 48618 km²
Viktige næringer:
Fiskeri, olje og gass,
reindrift og turisme
(<http://snl.no/Finnmark>)



HARDANGER

7 kommuner
22 927 innbyggere
Areal: 6268 km²
Viktige næringer:
jordbruk, kraft-
produksjon, jern- og
metallproduksjon og
turisme.
(<http://snl.no/Hardanger>)

¹⁴ <http://snl.no/Finnmark> (lesedato 08.05.12)

¹⁵ <http://snl.no/Hardanger> (lesedato 08.05.12)

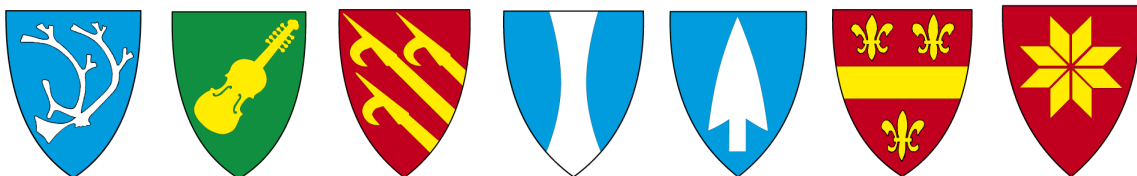
satt for omdømmeprojektene, hvordan det kommuniseres med målgruppen og hvordan det er gått frem for å skape et positivt omdømme. Som nevnt var det ønskelig å bruke intervju som metode. Dette lot seg ikke gjennomføre.

4.1 Flytt til Hardanger



Bilde hentet fra www.flytttilhardanger.no

Flytt til Hardanger er et omfattende omdømmeprojekt startet i mai 2007, som innbefatter sju kommuner. De mener det er en styrke å drive med omdømmebygging av en stor region fordi de samlet har hatt mer å tilby overfor potensielle tilflyttere (Hjeltnes, 2010). Prosjektet ble initiert av politikere i regionen. Første prosjektperiode ble avsluttet 31.01.2010 da prosjektleder skulle ut i svangerskapspermisjon. Det ble så startet opp en ny 5-årig prosjektperiode kalt *Flytt til Hardanger – attraktive bukommunar* i januar 2011, som skal vare til januar 2015.



Kommunevåpnene til de sju Hardangerkommunene¹⁶

Prosjektet er et samarbeid mellom Hardangerrådet, som er prosjektansvarlig, Hordaland fylkeskommune og de sju kommunene i Hardanger; Granvin, Ulvik, Eidfjord, Kvam, Ullensvang, Jondal og Odda. Det ble opprettet en styringsgruppe for prosjektet som har

¹⁶ hentet fra <http://www.snl.no> (lesedato 18.05.12)

ansvar for overordnet planverk, økonomi og gjennomføring. Styringsgruppen består av: Daglig leder og en representant fra Hardangerrådet, en fra fylkeskommunen, alle sju rådmenn og en ungdomsrepresentant. Hardanger hadde i utgangspunktet et sterk og godt omdømme, men sleit med fraflytting.

Visjonen for første prosjektperiode var: *”Fruktbare Hardanger er eit naturleg førsteval å bu i og flytta til, fordi det er ein region med trivsel, opplevelser og utfordringer - en utviklende region”* (Hjeltnes, 2007). Visjonene for andre prosjektperiode er endret noe: *”Hardanger skal vera ein utviklende region med fokus på tilflytting, trivnad og regionalt samarbeid. Hardanger skal ha attraktive bukommunar”* (Hjeltnes, 2011). Hovedmålet for første prosjektperiode var (Hjeltnes, 2007): *”På en offensiv måte markedsføre regionen sine tilbud og kvalitetar og snu flyttestrømmen innen utgangen av 2009. Mangfoldet av aktiviteter, spennende arbeidsplasser og gode tjenestetilbud gjør regionen attraktiv for innbyggere og tilflyttere. Tankegangen er at målrettet rekruttering, kompetanse og muligheter for kompetanseheving er viktige faktorer både for trivsel, utvikling og konkurransekraft”*. Hovedmålet for andre prosjektperiode er også endret: *”Hovudmålet er å gjera Hardangerkommunane til attraktive bukommunar. Gode og varierte bustadtilbod, møtestader og eit inkluderande lokalsamfunn skal vera kjenneteikn ved Hardangerkommunane. Flytt til Hardanger skal i lag med kommunane rekruttera tilflyttarar med det føremål å auka folketalet. Ved prosjektslutt skal kommunane ha etablert gode ordningar/rutinar for handtering av tilflytting”* (Hjeltnes, 2011).

”Ja, det ordnar me”

Slagord, Flytt til Hardanger

Flytt til Hardanger har tre strategier for den nye prosjektperioden (ibid.):

1. Attraktive bokommuner. Herunder har de sortert tema som bolig, norskkurs, informasjon til tilflyttere, sosiale møtesteder, omdømmearbeid, tjenestetorg og rutiner.
2. Involvering og informasjon. Herunder har de sortert tema som nettsida, temasamlinger, informasjon til råd og utvalg, kontakt med media, informasjon og Møteplass Hardanger.
3. Markedsføring og rekruttering av tilflyttere. De skal opprette en arbeidsgruppe for dette i løpet av 2012, samt utarbeide egen markedsplan i løpet av året.

4.1.1 Målgruppen

Målgruppen for prosjektet er utflyttede hardinger og utenlandske tilflyttere - personer i etableringsfasen mellom 25 og 45 år¹⁷. Som vi ser er dette en sammensatt gruppe. Vi kan vel si at det dreier seg om to målgrupper, en bestående av folk mellom 25 til 45 år som har flyttet fra Hardanger, og en bestående av potensielle utenlandske tilflyttere mellom 25 og 45 år. Prosjektet tok i første prosjektfase initiativ til en undersøkelse for å avdekke unge voksnes preferanser og praksiser i forhold til flytting (Hordaland fylkeskommune, 2008). De opprettet fokusgrupper med utflyttede hardinger og andre i alderen 23 til 45 år med små barn, en i Oslo og en i Bergen. Det ble gjennomført intervju og sendt ut spørreskjema. De fant ut at 74% av de spurte foretrakk å bo i enebolig og 68% av de spurte foretrakk å bo sentrumsnært. 93% av de utflyttede hardingene som ble spurt har familie i Hardanger. De lister opp friluftsliv, oppvekstvilkår for barn, jobbmuligheter, god bolig og fritidstilbud som de viktigste grunnene til å flytte til et sted. 40% av de spurte sier at de sannsynligvis ikke kommer til å flytte tilbake, 9% sier de sannsynligvis kommer til å flytte tilbake. I 2011 tok prosjektet initiativ til en ny spørreundersøkelse blant tilflyttere til Hardanger (Hordaland fylkeskommune, 2011). Denne undersøkelsen ga nyttig informasjon om målgruppen. Det ble sendt ut spørreskjema til alle som hadde flyttet til Hardanger i perioden 2008-2010. 607 personer svarte på undersøkelsen. 34% av disse var mellom 25 og 34 år. 72% av disse var enten gift eller samboere, 51% hadde barn. 75% var yrkesaktive. 35% var oppvokst i Hardanger. 38% ikke norske. 42% oppgir jobb som flyttemotiv, 35% oppgir familie som flyttemotiv. I spørreundersøkelsen gjennomført i 2011 oppgir 45% av de spurte at de har familie og venner som kilder i forbindelse med flytting til Hardanger. Dette sammenfaller som nevnt med det Kotler (et. al., 1993) sier om at den viktigste kilden til å danne seg et inntrykk av et sted er personlige kilder, slik som familie og venner.

4.1.2 Kommunikasjon

Flytt til Hardanger har hatt en gjennomtenkt kommunikasjonsstrategi. Markedsføring er en av hovedaktivitetene for prosjektet. Informasjon er ett av hovedarbeidsområdene til prosjektlederen. God informasjonsflyt, både internt og eksternt, var sentralt i gjennomføringen av prosjektet, skriver prosjektleder i sluttrapporten for første

¹⁷ <http://www.flytttilhardanger.no>

prosjektperiode. Det overordnede målet for informasjonsarbeidet var å gjøre *Flytt til Hardanger* kjent for politikere, kommuneadministrasjon, næringsliv, ungdommer og øvrige innbyggere i Hardanger (Hjeltnes, 2010). Prosjektet hadde i første prosjektperiode et mål om at innbyggerne skulle vite om, og identifisere seg med prosjektet. Informasjon om prosjektet skulle sikre at innbyggerne fikk en positiv holdning til prosjektet og til nye tilflyttere. For å involvere innbyggere i Hardanger ble det holdt folkemøter i alle Hardangerkommunene, og det ble sendt ut informasjonsbrosjyrer til alle husstander. Den brede involveringen av personer fra ulike miljø har vært en styrke i prosjektet, men har også vært krevende, fastslår sluttrapporten fra første periode (Hjeltnes, 2010). I sluttrapporten for første periode kan man også lese at det ble gjennomført en rekke informasjonstiltak, og at media ble brukt aktivt. Blant annet brukte de Radio Folgefonn for å orientere om ulike samlinger og aktiviteter, de var synlige i lokalavisene og opprettet en egen nettside. Prosjektlederen ga også innspill til kommunene om hvordan de kan markedsføre seg på en positiv måte. I tillegg ble det sendt ut minibrosjyrer og gratis postkort til alle overnattingssteder i Hardanger sommeren 2008 og 2009, for å nå besøkende og turister. I første prosjektperiode hadde *Flytt til Hardanger* nærmere 200 innslag i media, i hovedsak i lokalaviser og lokalradio. Dette samsvarer i stor grad med det Lønning og Teigen (2009) sier om at symbolet blir sterkere jo flere som tar det i positiv bruk.

I sluttrapporten for første prosjektperiode står det at det ble gjennomført grundige forberedelser i markedsføringsarbeidet før de startet den store markeds kampanjen. Markedsføringen ble blant annet basert på analysen gjennomført av Hordaland fylkeskommune i 2008 og det ble brukt to år på å komme frem til uttrykk og innhold i kampanjen. Målgruppen for kampanjen var personer i etableringsfasen mellom 25 og 45 år. De sier de ville beholde særtrekkene for Hardanger i det visuelle uttrykket i kampanjen, nemlig fjell og fjorder. De valgte ut tre nøkkelord for kampanjen: Lykke, friluftsliv og trygghet. De prøvde å visualisere disse ved hjelp av design og foto. I kampanjene er det brukt sterke farger, natur og et uhøytidelig uttrykk. Dette sier de er bevisst for å gi Hardanger et humoristisk og moderne uttrykk. I all verbal kommunikasjon var de bevisste på å bruke nynorsk og dialekt. De understreker at de fikk gode tilbakemeldinger på uttrykket fra personer i målgruppen (Hjeltnes, 2010).



Prosjektet har egen nettside med domenenavnet www.flytttilhardanger.no. Siden har vært operativ fra mai 2008. Siden er administrert av Eidfjord kommune. Nettsida er på norsk og engelsk. Den er i farger med rød som hovedfarge. De bruker visuelle elementer som minner om rosemaling. Øverst til venstre på siden ser vi *Flytt til Hardanger* sin logo. Logoen ligner litt på Ulvik kommune sitt kommunevåpen. Logoen minner om husflid og folkekunst. På nettsiden kan man få informasjon om hus, jobb og skole i Hardangerregionen. Man kan se vakre bilder av natur og folk fra regionen. Fotogalleriet er delt opp i følgende kategorier: *Det gode liv*, *mektig natur*, *festivaler*, *nært og godt*, *aktiviteter* og *arbeidsliv*. Nettsiden samsvarer ikke med øvrig reklamemateriell. Det nevnes i sluttrapporten for første prosjektperiode at før de deltok på messer og aktivt startet markedsføringskampanjer hadde de ca 920 treff pr måned på nettsiden. Etter at de deltok på messer og startet markedsføringskampanjen hadde de ca 1630 treff pr måned, med en topp i markedsføringskampanjen på 3430 pr måned. De sier at det var spesielt god trafikk på hjemmesidene de dagene de hadde nettbasert reklame på forsiden til de store avisene Aftenposten og Bergens Tidende. De sier at etter markedsføringskampanjen dalte antall besøkende på nettsidene, men stabiliserte seg på et høyere nivå enn før kampanjen. 7% av de spurte i spørreundersøkelsen gjennomført i 2011 (Hordaland fylkeskommune) oppga nettsiden til *Flytt til Hardanger* som den viktigste kilden til informasjon i forbindelse med flyttingen til Hardanger.

4.1.3 Gjennomføring

Flytt til Hardanger er et omfattende og langsiktig prosjekt, som involverer mange mennesker. Budsjettet for første fase var på NOK 8 625 000. Sluttrapporten for første prosjektperiode (2010) fremhever at det har vært en styrke å ha et stort budsjett. Hordaland fylkeskommune er den største økonomiske bidragsyteren. Sluttrapporten for første periode (Hjeltnes, 2010) slår fast at de brukte god tid på å finne en hensiktsmessig form på prosjektorganiseringen. Prosjektet hadde fokus på involvering, samtidig med å ha fokus på handling, framdrift og resultater, understrekes det. Prosjektet var og er organisert i arbeidsgrupper, som involverer næringsliv, politikere, ungdommer, ansatte i kommunene, samt ildsjeler fra kultur og foreningsliv. Alle sju kommunene skulle sette av en 40% stillingsressurs til å jobbe med prosjektet. Hver kommune har hatt en kontaktperson som har hatt ansvarsområde innen næring eller tjenestetorg. I tillegg til en kontaktperson i hver kommune, har intern organisering i kommunene bidratt til at en har maktet å gjennomføre nødvendige aktiviteter i kommunene, fremheves det i sluttrapporten for første periode (2010). Hjeltnes (2010) sier at samarbeidet med kommunene har vært avgjørende for å få gode resultater, i og med at tilflyttingen og praktiske problemstillinger finner sted i kommunene. Det konkluderes med at kommunenes forpliktelse burde vært definert tydeligere i startfasen.

Sluttrapporten for første periode sier at arbeidet i første prosjektperiode kan deles inn i fire faser: 1. Kunnskapshenting: Forsking, trender, erfaringer fra liknende prosjekt, besøk til de involverte kommunene, samtaler med næringsliv, kommunepolitikere, kommuneadministrasjon og ungdommer i kommunene, 2. presentasjon og vedtak av overordnet strategi- og handlingsplan, oppretting og organisering av 8 delprosjekt, 3. gjennomføring av aktiviteter og oppnåelse av diverse milepæler og 4. oppsummering, evaluering og anbefaling for videre arbeid. Dette samsvarer i stor grad med Kotlers (et. al.) og Apelands anbefalinger i forhold til hvordan omdømmeprojekt bør gjennomføres.

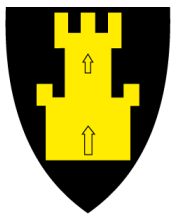
I sluttrapporten for første del av prosjektet slås det fast at prosjektet har oppnådd målsettingen med prosjektet fordi det i 1. til 3. kvartal 2009 var vekst i folketallet (+ 35). Prosjektet har benyttet seg av følgende målekriterier for suksess: Prosentvis utvikling i folketall, til- og fraflyttingsstatistikker, trafikk på nettsiden, statistikk over kontakt med

kommunen, hvor mange tiltak som ble satt i gang av prosjektet, gjennomføring og resultat av tiltakene og intervju med innbyggere, kommuneansatte og politikere om virkningen av prosjektet.

Sluttrapporten (2010) fremhever at det var viktig å få raske resultat på noen felt og få pressedeckning på det. *Flytt til Hardanger* samarbeidet med det private firmaet Placement om å skaffe tilflyttere. Dette ga god tilflytting fra Nederland, Tyskland og Belgia i starten. Intervjuer gjort med innbyggere og politikere viser at prosjektet har vært samlende og engasjerende (Hjeltnes, 2010). Prosjektleder legger vekt på at den regionale identiteten har blitt styrket og mener at det er det viktigste de har oppnådd med første prosjektfase (ibid.). Prosjektleder legger vekt på at "det er viktig at ein opprettheldt fokus på regional utvikling framover, og at ein arbeidar aktivt for å oppretthalda den gode utviklinga som Hardanger er inne i" (Hjeltnes, 2010, s 12). Hun anbefaler å rendyrke "Flytt til Hardanger-konseptet".

4.2 Finnmark – der drømmer blir virkelighet

Finnmark – der drømmer blir virkelighet er et omdømmeprojekt som ble startet i 2006 og avsluttet i 2008. Dette er et omdømmeprojekt gjennomført av Finnmark fylkeskommune.



Fylkesvåpen for Finnmark¹⁸

Prosjektet ble finansiert med regionalutviklingsmidler fra Kommunal- og regionaldepartementet, og hadde et budsjett på totalt NOK 2 120 000. Prosjektet har hatt en styringsgruppe med tre representanter fra Finnmark fylkeskommune. De hadde også en ressursgruppe. Prosjektleder er ansatt i Finnmark fylkeskommune.

¹⁸ <http://www.snl.no> (lesedato 18.05.12)

Omdømmet til et sted kan som nevnt plasseres i følgende kategorier: et allerede positivt omdømme, et svakt omdømme, et negativt omdømme, et blandet omdømme, et selvmotsigende omdømme eller et for attraktivt omdømme (Kotler et. al., 1993). Finnmark fylkeskommune fikk i 2007 foretatt en omdømmemåling av Finnmark (Markedsinfo).

Undersøkelsene viste at Finnmark var et av de fylkene i Norge som scorer lavest på positive assosiasjoner, og høyest på negative. Av de spurte var det de som hadde vært i Finnmark som hadde best inntrykk av Finnmark. Undersøkelsen viste at det de fleste forbinder med Finnmark er samer, arktiske forhold, reinsdyr, fiske og natur. Så få som 14% av de spurte syntes slagordet "Finnmark - der drømmer blir virkelighet" stemte i meget stor grad. 28% syntes det stemte i meget liten grad. Likevel mener 38% at Finnmark har meget gode fremtidsutsikter. Det sies i prosjektrapporten for 2007 at denne målingen ga verdifull informasjon av nordmenns oppfatninger av Finnmark.

4.2.1 Målgruppen

Jeg kan ikke gi informasjon om hvem målgruppen for hele prosjektet er, da jeg mangler informasjon om dette. Jeg kan bare anta at det er potensielle tilflyttere generellt. For arrangementet "En Beat av Finnmark", som ble arrangert i Trondheim, var målet å få utflyttede Finnmarksstudenter til å flytte hjem etter endt utdanning.

I omdømmemålingen av Finnmark oppga 15% av de spurte at de kunne tenke seg å bo i Finnmark. 52% av disse har høyere utdanning. Det var flere menn enn kvinner som sa at de kunne tenke seg å bo i Finnmark. Det er de yngste og de eldste i undersøkelsen som i størst grad kunne tenke seg å bo i Finnmark. Jobb er den største grunnen til at folk vurderer Finnmark som bosted. Friluftsliv og natur er andre årsaker til at man ønsker å bo der. Folk som allerede bor i Nord-Norge er de som har best assosiasjoner til Finnmark (Markedsinfo, 2007).

4.2.2 Kommunikasjon

I prosjektrapporten for 2006 sies det at Finnmark fylkeskommune de siste årene har hatt en bevisst kommunikasjonsstrategi som har bidratt til mange positive beskrivelser av Finnmark. Gjennom prosjektet har de forsøkt å få til en større bevissthet rundt Finnmarks omdømme, både i fylkeskommunen, næringsliv og kommunene. De ser på det som en gevinst i seg selv å

bli mer opptatt av omdømme. Pressestrategi var en av delprosjektene. De nevner i prosjektrapporten fra 2006 at de foret media med gode saker fra Finnmark. Det ble gjennomført en pressetur i samarbeid med Eksportutvalget for fisk som blant annet resulterte i oppslag i Aftenposten og Dagbladet. Under Finnmarksdagene i Oslo, som ble arrangert i september 2006, ble det flere medieoppslag blant annet i God Morgen Norge.



Nettsiden for prosjektet, med domenenavn www.finnmark.no, fokuserer på at Finnmark kan tilby god tid og god plass, flott natur, bedre økonomi, rikt kulturliv og spennende arbeidsplasser. Det fremheves også at Finnmark er et vekstområde¹⁹. Siden er på norsk, engelsk og nordsamisk. Den bruker grønt som hovedfarge, og har mange bilder av natur, folk, industri og aktiviteter i Finnmark. Finnmark fylkeskommune har gitt informasjon om at den nåværende nettsiden skal skiftes ut i løpet av 2012.

4.2.3 Gjennomføring

Finnmark fylkeskommune satte av prosjektleder i 50% stilling. I tillegg til styringsgruppa, hadde de en faglig ressursgruppe bestående av eksterne aktører fra nærings- og kulturliv, samt en ungdomsrepresentant (sluttrapport, 2006). I 2008 besto ressursgruppa av en representant for kommunene, en ungdomsrepresentant, næringssjef i Finnmark

¹⁹ <http://www.finnmark.no>

fylkeskommune, samt prosjektleder. Det sies i prosjektrapporten for 2006 at ressursgruppa har vært en viktig bidragsyter i prosjektet.

Tiltakene i 2006 delte de inn i fire delprosjekt: 1. Kompetanse og nettverkssamlinger, 2. pressestrategi, 3. flaggskipaktivitet (Finnmarksdager i Oslo) og 4. utvikle nettstedet og "Omdømmeguide". I 2007 ble tiltakene delt inn i seks innsatsområder: 1. Utstrakt samarbeidsstrategi, 2. utvidet presse- og nettstrategi, 3. bedre samsvar mellom målgrupper og tiltak, 4. resultatmåling, 5. spektakulære events, og 6. tilpasse organiseringen av prosjektet. I 2008 ble det delt inn slik: 1. Kompetanse, 2. presse og spisset markedsføring og 3. rekrutteringsevent. Omdømme ble tatt opp som tema med kommuner og andre aktører. Et eksternt kommunikasjonsbyrå ble engasjert for å ta seg av delprosjekt 2. Det ble laget 30 artikler fra og om Finnmark. Det sies i prosjektrapporten fra 2008 at de nådde store lesergrupper på denne måten, men det nevnes også at hvis de skulle gjøre noe slikt igjen må målgruppene spisses ytterligere. Markedsføringsarrangementet "En Beat av Finnmark" ble arrangert både i 2007 og 2008 for studenter og nyutdannede i Trondheim. Arrangementet ble gjennomført av Hermetikken Næringshage på oppdrag fra Finnmark fylkeskommune. De valgte å ha arrangementet i Trondheim fordi det er så mange studenter fra Finnmark der. Det ble servert sjømat fra Finnmark og det var konsert med kjente musikere fra Finnmark. Det sies i rapporten at det deltok ca 150 mennesker på middagen og ca 250 på konserten. Det ble under arrangementet delt ut 300 bøker om Finnmark. I den var det informasjon fra alle de nitten kommunene i Finnmark. Seks av kommunene og fylkeskommunen var fysisk tilstede under arrangementet. Arrangementet ble godt markedsført og fikk god pressedekning. Det konkluderes med i prosjektrapporten for 2008 at hvis en skulle satse på et lignende arrangement igjen, så må en vurdere å få til tiltak eller begivenheter i etterkant av arrangementet for å følge det opp.

5. EVALUERING OG KONKLUSJON

5.1 Evaluering

Det finnes likheter og forskjeller mellom omdømmeprojektet *Finnmark – der drømmer blir virkelighet* og *Flytt til Hardanger*. Inntrykket er at de er mest av alt veldig forskjellige.

Prosjektene ble startet opp på omtrent samme tid. Begge er offentlige omdømmeprojekt med fylkeskommunen involvert. I Hardanger er det regionrådet som har hatt ansvaret og som har vært drivkraften. Prosjektlederen er ansatt av regionrådet. I Finnmark har fylkeskommunen vært prosjekteier og prosjektleder. Finnmark har uttalt at de er ferdige med projektet, men skal få en ny nettside i løpet av 2012. Hardanger skal fortsette sitt prosjekt i flere år fremover. Finnmark fylkeskommune uttaler i en av sine projektrapporter at det er viktig å jobbe med omdømmebygging over tid. De har anerkjent dette, men inntrykket er likevel at de er ferdige med projektet. Dette er også noe de har uttalt.

Finnmark startet med å analysere omdømmet sitt. Dette er i henhold til Apelands anbefalinger, som nevnt i teorien. Det ser ut til at Finnmark har hatt et annet utgangspunkt og en større utfordring i forhold til omdømmet i forhold til Hardanger. Omdømmeanalysen viste at Finnmark hadde et stort forbedringspotensial. Veldig få mente at slagordet "Finnmark – der drømmer blir virkelighet" stemte i stor grad. Betyr det at Finnmark fylkeskommune lover noe de ikke kan holde? Inntrykket er at Hardanger jobber mye mer grundig og dyptgående med omdømmebygging i forhold til Finnmark. Det er rimelig å anta at dette skyldes de projektenes ulike økonomiske forutsetninger. Hardanger har hatt et mye større budsjett enn Finnmark. Hardanger fremhever at det har vært en styrke å ha et så stort budsjett.

Som offentlige organisasjoner har de et ansvar for verdiskaping og å skape status i offentligheten. De har et ansvar for å forvalte offentlige midler på best mulig måte. Begge prosjektene har klart å få en del oppmerksomhet i media. Begge prosjektene er nevnt på Distriktsenteret sine nettsider som eksempler på omdømmeprojekt. *Flytt til Hardanger* sier at de har klart å skape positive resultater, blant annet har det vært vekst i folketallet og de

har involvert mange aktører. Som nevnt i teorien har steder ofte mennesker som er villige til å gjøre en ulønnet innsats for stedet. Dette har de klart.

Når det gjelder målgruppe for de to prosjektene, så virker det som om begge kunne vært mer gjennomtenkt og mer avgrenset. Målgruppen for *Finnmark – der drømmer blir virkelighet* er som nevnt uklart. Det er klart at de gjerne ville ha utflyttede studenter til å flytte tilbake. Omdømmemålingen de fikk utført i 2007 ga informasjon om hvilket segment som kunne tenke seg å flytte til Finnmark, det vil si potensiell målgruppe. Målgruppen for *Flytt til Hardanger* er utflyttede hardinger og utenlandske tilflyttere - personer i etableringsfasen mellom 25 og 45. Det vil si at de både vil ha tilbake folk i alderen 25 til 45 år som har flyttet fra Hardanger, og også nye utenlandske tilflyttere i samme aldersgruppe. Dette er med andre ord til sammen en meget sammensatt målgruppe. Teorien anbefaler å velge ut en så homogen gruppe som mulig. Jo mer sammensatt målgruppen er jo vanskeligere blir det å utvikle en kommunikasjonsstrategi. Det kan være enormt stor forskjell på mennesker på 25 år og noen på 45, og noen som har bodd i Hardanger før og noen fra utlandet som aldri har vært i regionen. De kan ha veldig forskjellige preferanser, behov og ønsker. De sier også at det er snakk om mennesker i etableringsfasen, men når man er over 30 - 35 år er man strengt talt ikke i etableringsfasen. Som teorien understreker må målgruppens behov stå i fokus. Det kunne derfor vært hensiktsmessig å avgrense og definere målgruppen i større grad.

Begge prosjektene har fått gjennomført analyser i forkant og underveis i prosjektet. Hardanger har gjennomført flere og mer dyptgående analyser enn Finnmark, blant annet analyse av boligmarkedet, spørreundersøkelse blant tilflyttere, mulighetsanalyse og næringsundersøkelse. Analysene har gitt nyttig informasjon om målgruppen og om muligheter for regionen. Informasjonen har vært brukt når de har utarbeidet kommunikasjonsstrategien. Begge prosjektene ser ut til å ha vært bevisste på kommunikasjon og informasjon. I Hardanger hadde de et mål om at innbyggerne skulle vite om prosjektet, og de ville at innbyggerne skulle identifisere seg med prosjektet. Dette samsvarer med det teorien sier om hvor viktig det er å involvere innbyggerne og at de har rett til medvirkning. Det setter mennesker i fokus. *Flytt til Hardanger* har vært veldig bevisste på forankring hos innbyggere, politikere og andre interessentgrupper. I det hele tatt

virker det som om de har jobbet med kommunikasjon på en profesjonell måte. De har startet med analyser og brukt lang tid på å komme frem til uttrykket. De har fokusert på de lokale spesialitetene, og brukt dialekt og nynorsk i all kommunikasjon.

Finnmark – der drømmer blir virkelighet var delt inn i 1-årige delprosjekt med egne budsjett. Dette kan ha medvirket til at man enklere kunne oppnå raske resultater og gjort prosjektet mer konkret. *Flytt til Hardanger* virker mer omfattende og dyptgående, selv om de også hadde mange delprosjekt. Prosjektene har relativt like nettsider. Nettsidene bærer preg av at de trenger oppdatering og modernisering. Begge nettsidene bruker mye bilder av natur, folk og aktiviteter. Natur og friluftsliv er jo noe målgruppen har oppgitt som en grunn til å flytte til både Hardanger og Finnmark, så det passer godt. Finnmark.no er mer statisk enn flytttilhardanger.no, som kontinuerlig publiserer nyheter fra regionen. Begge sidene er på engelsk i tillegg til norsk, noe som gjør at utlendinger også kan få den samme informasjonen som nordmenn. På nettsidene får vi lovnader om det gode liv; om arbeid, bolig, kultur og fritid.

Begge prosjektene omhandler store geografiske områder med flere kommuner. I Finnmark ble alle de 19 kommunene involvert i en bok som ble laget i forbindelse med arrangementet "En beat av Finnmark". Noen av kommunene deltok direkte i arrangementet. Det nevnes i sluttrapporten at det var vanskelig å få tid til å involvere alle. Hardanger fremhever i sin sluttrapport for første prosjektperiode at det var en styrke at alle kommunene i regionen var involvert, fordi de til sammen hadde mer å tilby tilflyttere. Det var likevel en utfordring med tanke på organiseringen. Det at så mange var involvert, og det at det var geografisk avstand mellom alle aktørene, gjorde det mer tidkrevende. I tillegg var det ulik innsats og engasjement blant kommunene.

Som nevnt i teorien er omdømmebygging både handling og ord. Omdømmeprosjekt er ofte en del av store stedsutviklingstiltak, som bør handle om å utvikle og etablere nye attraksjoner. Jeg kan ikke se at noen av casene jobber med konkret fysisk utvikling. *Flytt til Hardanger* sier likevel i strategiplanen for andre prosjektperiode at de blant annet skal jobbe med å etablere sosiale møtesteder og flere utleieboliger.

Det virker som om *Finnmark – der drømmer blir virkelighet* i stor grad følger Apelands oppskrift på omdømmebygging, som er nevnt i kapittel 2.8, i motsetning til *Flytt til Hardanger* som ser ut til å mer følge Kotler (et. al.) sin oppskrift. Sistnevnte er mer omfattende og helhetlig. De to omdømmeprosjektene er svært forskjellige. I teorien nevnes det at steder må jobbe med omdømmebygging på egne premisser.

5.2 Konklusjon

Det at mange er opptatt av omdømme er en tendens i tiden. Globaliseringen har dannet en sterkere konkurranse om folk, kompetanse og investeringer. Det å bli synlige i all informasjonsstøyen er vanskelig. Omdømmebygging av steder er en utfordrende og tidkrevende oppgave. Steder er sammensatte og omfattende. Man bør ta utgangspunkt i stedsidentiteten når man skal jobbe med omdømmebygging.

Riktig bruk av kommunikasjon er avgjørende for å bygge et positivt omdømme. Målgruppens behov bør være i fokus for både kommunikasjon og gjennomføring av omdømmeprosjekt. Det er lettest å forholde seg til en avgrenset målgruppe, derfor bør man tenke seg godt om før man definerer målgruppen. Det er hensiktsmessig å foreta en analyse av målgruppen. Det kan gjøre det enklere å nå frem med budskapet. Omdømme er en sosialt skapt størrelse som er avhengig av menneskers persepsjoner og tolkning. Teorien fremhever at omdømmet baserer seg på alt et sted er - hvordan det ser ut, samt hvilke tjenester og infrastruktur det tilbyr. Det bør derfor være mulig å påvirke omdømmet i positiv retning i og med at vi kan styre det vi sier og det vi gjør.

Offentlige virksomheter er avhengige av støtte fra interessentene. Det offentlige må fremstå som tillitsvekkende og ansvarsfulle. For å oppnå tillit må man bygge relasjoner til interessentene. Det er derfor viktig å forankre prosjektet hos de viktigste interessenten for å oppnå deres støtte. I det hele tatt er involvering og medvirkning viktige faktorer for å lykkes med omdømmeprosjekt.

Det er forskjellig hvordan steder markedsføres for å øke tilflytting. Teorien anbefaler at man har en klar kommunikasjonsstrategi og at man har kunnskap om kommunikasjon. De aller fleste bruker Internett til å kommunisere med sine målgrupper. Internett er et

kommunikasjonsverktøy som det også er viktig at man vet hvordan man skal bruke. Det viktigste er å hele tiden ha mottakeren i fokus.

Som vi ser i casestudien så jobber steder veldig forskjellig med omdømmebygging. Det er også naturlig når man har forskjellige forutsetninger og organisering. Teorien anbefaler ulike fremgangsmåter når man jobber med omdømmebygging. De fleste oppskriftene starter med identitetsbegrepet og en refleksjon over stedets utgangspunkt. Det er helt tydelig at man må innhente mest mulig informasjon før man utvikler en strategi.

Oppgaven viser at omdømmebygging er viktig. Ikke alle mener at omdømmet kan styres og kontrolleres, men de fleste er enige om at det er mulig å påvirke fremtiden. Omdømmet er av betydning for et steds utvikling og fremtid. Stedets omdømme kan være en samlende og positiv kraft. Det er innbyggernes trivsel som avgjør om man klarer å kommunisere et godt omdømme utad.

Litteratur

Andersen, Erling S., Grude, Kristoffer V. og Haug, Tor. *Målrettet prosjektstyring*. NKI-forlaget, 2009.

Anholt, Simon. *Places: Identity, Image and Reputation*. Palgrave Macmillan, 2010.

Apeland, Nils M. *Det gode selskap: omdømmebygging i praksis*. Hippocampus, 2007.

Brønn, Peggy Simcic og Ihlen, Øyvind. *Åpen eller innadventd: omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal akademisk, 2009.

Dalen, Ove og Rønjum, Eirik Hafver. *Slik lykkes du endelig med innhold på nett*. Fagbokforlaget, 2012.

Fombrun, Charles J. og van Riel, Cees B. M. *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*. Prentice Hall, 2004.

Furu, Nina. *Webkommunikasjon*. IJ-forlaget, 2006.

Greenberg, Jerald og Baron, Robert A. *Behaviour in Organizations*. Pearson Prentice Hall, 2003.

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per Arne. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag, 2004.

Johannessen, Asbjørn og Tufte, Per Arne. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag, 2002

Johannessen, John-Arild, Olaisen, Johan og Olsen, Bjørn. *Omdømme: rykter, sladder og tøvprat*. Cappelen akademisk forlag, 2009.

Karlsen, Terje. *Kommunikasjon: målstyrt samarbeid og informasjon*. Gyldendal undervisning, 2005.

Kotler, Philip, Haider, Donald H. og Rein, Irving. *Marketing places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, 1993.

Kotler, Philip. *Kotler om markedsføring: hvordan du skaper, vinner og dominerer markedet*. Egmont Hjemmets bokforlag, 2000.

Lien, Linda. *Identitetsdesign for geografisk avgrensa område: Den kollektive stadsidentiteten i den persnlege merkevarebygginga si tid*. Doktorgradsavhandling. Kunsthøgskulen i Bergen. 2011.

Lønning, Dag Jørund og Teigen, Håvard. *Ein kunnskapsstudie av utviklingsrelevante bidrag i perioden 1999 – 2009*. NF-notat nr 1012/2009.

Mortensson-Egnund, Ivar og Fidjestøl, Bjarne. *Håvamål*. Samlaget, 1996.

Roos, Göran, Krogh, Georg von og Roos, Johan og Boldt-Christmas, Lisa. *Strategi: en innføring*. Fagbokforlaget, 2010.

Røvik, Kjell Arne. *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget, 2007.

Sinding, Christian. *Branding. Et verktøy for å sikre verdiskaping*. Hegnar Media, 2004.

Thagaard, Tove. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, 2009.

Trost, Jan. *Kvalitative intervjuer*. Studentlitteratur, 1997.

Waage, Odd Frank. *Norsk Mediebarometer 2011*. Statistisk sentralbyrå, 2012.

Wangensteen, Boye (red). *Bokmålsordboka*. Kunnskapsforlaget, 2005.

Rapporter

Hjeltnes, Anette T. *Strategi- og handlingsplan for "Flytt til Hardanger"*. 2007

Strategi- og handlingsplan for "Flytt til Hardanger – Attraktive bukommunar". 2011

Hordaland fylkeskommune, Regionalavdelingen, Analyse, utgreiing og dokumentasjon (AUD). *Flytting til Hardanger: unge vaksne sine preferansar og praksisar*. 2008

Hordaland fylkeskommune. *Spørreundersøkelse blant tilflyttere til Hardanger*. AUD-rapport nr 14-1 2011.

Finnmark fylkeskommune. *Prosjektrapport omdømmeprosjektet 2006*.

Finnmark fylkeskommune. *Prosjektrapport omdømmeprosjektet 2007*.

Finnmark fylkeskommune. *Prosjektrapport omdømmeprosjektet 2008*.

Markedsinfo. *Omdømmemåling Finnmark*. 2007

St.meld. nr. 25 (2008-2009): Lokal vekstkraft og framtidstru. Om distrikts- og regionalpolitikken

Internettsider

Apeland Informasjon. <http://www.apeland.no>

Distriktssenteret. <http://www.distriktssenteret.no>

Finnmark fylkeskommune. *Finnmark –der drømmer blir virkelighet*. <http://www.finnmark.no/>

Google. <http://www.google.com>

Hardangerrådet. *Flytt til Hardanger*. <http://www.flytttilhardanger.no>

Lov om planlegging og byggesaksbehandling. [http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=app/gratis/www/docroot/all/nl-20080627-](http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=app/gratis/www/docroot/all/nl-20080627-071.html&emne=BYGNINGSLOV*&&)

[071.html&emne=BYGNINGSLOV*&&](http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=app/gratis/www/docroot/all/nl-20080627-071.html&emne=BYGNINGSLOV*&&) (lesedato 14.05.12)

NRK. <http://www.nrk.no/nyheter/norge/1.8032301> (lesedato 17.03.12)

Omdømmebarometeret. <http://www.omdømmebarometeret.no> (lesedato 25.05.12)

Regjeringen. <http://www.regjeringen.no/nb/sub/stedsutvikling/annet/emner-stedsutvikling/omdømmebygging.html?id=678036> (lesedato 16.05.12)

Retriever. <https://web.retriever-info.com/services/archive.html> (lesedato 30.04.12)

Statistisk sentralbyrå. <http://ssb.no/folkendrkv/tab-2012-02-23-01.html> (lesedato 16.03.12)

Store norske leksikon. Askheim, Svein. <http://snl.no/Finnmark> (08.05.12)

Store norske leksikon. Thorsnæs, Geir. <http://snl.no/Hardanger> (08.05.12)

Telemarksforskning. Attraktivitetsbarometeret. <http://www.tmforsk.no>

TNS Gallup. Hult, Svein Roar. <http://www.tns-gallup.no/?aid=9082293> (lesedato 18.05.12)

Wikipedia. <http://no.wikipedia.org/wiki/Fil:Kommunikasjonsmodell.JPG> (lesedato 04.05.12)