

RAPPORT

EVALUERING AV NCE TOURISM



MENON-PUBLIKASJON NR. 19/2016

Av Endre Kildal Iversen, Erik W. Jakobsen og Kristina Wifstad



Forord

På oppdrag for Innovasjon Norge har Menon Economics evaluert prosjektet NCE Tourism. NCE-programmet (Norwegian Centres of Expertise) ble etablert i 2006 og er en del av klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters. Prosjektet NCE Tourism ble startet opp i 2009 og ble evaluert i 2013, i forbindelse med utløpet av første kontraktperiode. Andre kontraktperiode er nå i ferd med å avsluttes, og evalueringen av prosjektet vil inngå i vurderingen av kontrakt for den tredje og siste perioden i programmet. Prosjektet er evaluert etter OECDs evalueringsmetodikk og Menons modell for klyngebasert utvikling (se kapittel 1).

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Selskapet tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker, direktorater og departementer. Evalueringer av det offentlige virkemiddelapparatet står sentralt i vårt arbeid. Menon gjennomførte i 2012 seksårsevalueringer av de seks første NCE-prosjektene som ble etablert i 2006, og programevalueringen av Arenaprogrammet i 2011.

Evalueringsteamet har bestått av Erik W. Jakobsen (prosjektleder) og Endre Kildal Iversen. Menon takker Innovasjon Norge for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjektene som velvillig har stilt opp for oss og respondentene ved spørreundersøkelsen.

Oppdraget er gjennomført i perioden januar til mars 2016.

Menon Economics står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

Dato: 17. mars 2016

Prosjektleder: Erik W. Jakobsen

Innhold

Forord	1
1. Innledning om programmet og evalueringen	4
1.1. Det teoretiske grunnlag og analysemodell	4
1.1.1. Konseptuell modell for verdiskapingseffekter av samhandling i næringsmiljøer	4
1.2. OECD-modellen for evaluering av klyngeprosjektene	6
1.3. Gjennomføringen av evalueringene	6
2. NCE Tourism – klyngen og prosjektet	8
2.1. Potensielle synergier.....	8
2.1.1. Beskrivelse av klyngens historikk.....	8
2.1.2. Beskrivelse av prosjektets organisering.....	8
2.1.3. Potensielle synergier: Klyngens fellestrekk og komplementariteter	9
2.2. Prosjektets mål og strategi	10
2.2.1. Hovedmål og delmål	10
2.2.2. Strategi	10
2.3. Klyngens relasjonelle forutsetninger	12
2.3.1. Klyngemedlemmenes kjennskap, tillit og informasjonsdeling	12
2.3.2. Utvikling i samarbeid og samspill gjennom NCE-perioden	12
3. Aktiviteter	14
3.1. Viktigste aktiviteter som er gjennomført i NCE-prosjektet.....	14
3.1.1. Innrapportert NCE-aktivitet fra 2013-2015	15
3.1.2. Pågående prosjekter i NCE Tourism	16
3.2. Egenrapporterte resultater som følge av igangsatte aktiviteter	18
3.2.1. Utløste forskningsprosjekter og utviklede studieprogram	18
3.2.2. Opprettede bedriftsnettverk.....	19
3.2.3. NCE Tourisms bidrag til salgbare produkter	20
3.3. Aktiviteters relevans	20
4. Effekt og måloppnåelse	23
4.1. Innovasjon og internasjonalisering	23
4.2. Økonomiske effekter	24
4.2.1. Beregning av økonomiske effektmål – hva og hvordan	24
4.2.2. Klyngens økonomiske effekter	25
4.3. Prosjektets måloppnåelse.....	27
4.3.1. Prosjektledelsens egenvurdering av måloppnåelse	28

4.3.2.	Tilbakemeldinger fra spørreundersøkelse og intervju.....	29
4.4.	Prosjektets addisjonalitet	31
4.4.1.	Utvikling i klyngens relasjonelle forutsetninger	31
4.4.2.	Sammenheng mellom grad av deltakelse og resultater	32
4.4.3.	Klyngelederens bidrag	33
5.	Anbefalinger og veien videre.....	35
6.	Referanser	36

1. Innledning om programmet og evalueringen

NCE (Norwegian Centers of Expertise) er en del av klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters. Programmet skal bidra til verdiskaping gjennom bærekraftig innovasjon. Dette skal skje ved å utløse og forsterke samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter i klyngene, med sikte på å øke klyngenes dynamikk og attraktivitet, og å øke den enkelte bedrifts innovasjonsevne.

NCE-programmet/Norwegian Innovation Clusters har sin forankring i Stortingsmelding nr. 25 (2004-2005) «Om regionalpolitikken» og Stortingsmelding nr. 20 (2004-2005) «Vilje til forskning». I begge disse ble det lagt vekt på økt satsning på samarbeid mellom bedrifter og kompetanseorganisasjoner innen avgrensede geografiske eller næringsmessige områder. Programmet er videre forankret i en samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge, SIVA og Norges forskningsråd fra 2005. Virkemiddelaktørene har klare ambisjoner om at programmet skal operasjonaliseres og videreutvikles slik at man får demonstrert i praksis hvordan aktørenes respektive virkemidler og kompetanser kan mobiliseres og utnyttes effektivt.

NCE ble igangsatt i 2006 og har støttet 14 prosjekter. NCE er et 10-års program og etter tre og seks års virksomhet gjennomføres det en ekstern evaluering av programmene. Vi har gjennomført en evaluering av følgende to NCE-prosjekter:

- 1) NCE Smart Energy Markets
- 2) NCE Tourism Fjord Norway

Denne evalueringen er altså nummer to i rekken av evalueringer. Prosjektene hadde for seks år siden ulike forutsetninger for samarbeid og samholdighet, noe som er viktig å ta hensyn til i vurderingen av klyngenes oppnådde resultater idag.

1.1. Det teoretiske grunnlag og analysemodell

NCE-programmet er gjennom programbeskrivelsen og andre dokumenter eksplisitt forankret i teori om næringsklynger. Teorifundamentet er kompakt og presist beskrevet, og den overordnede målsettingen med programmet oppsummerer hvordan virkemiddelet er ment å stimulere klyngemekanismer:

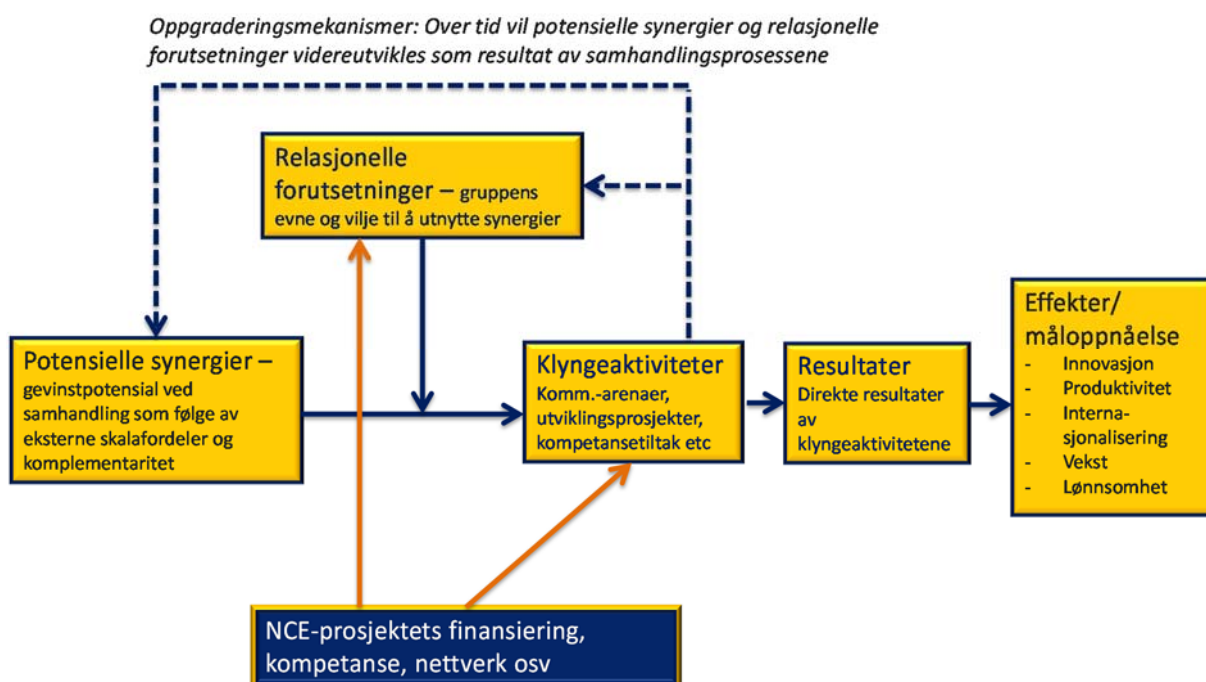
Norwegian Innovation Clusters skal bidra til verdiskaping gjennom bærekraftig innovasjon. Dette skal skje gjennom å:

- *Utløse og forsterke samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter i klyngene*
- *Øke klyngenes dynamikk og attraktivitet*
- *Øke den enkelte bedrifts innovasjonsevne*

1.1.1. Konseptuell modell for verdiskapingseffekter av samhandling i næringsmiljøer

Menon har utviklet en konseptuell modell for analyse av klyngesamarbeid (Jakobsen 2008; Jakobsen og Røtnes, 2012). Denne modellen ligger til grunn for evalueringen, og de enkelte prosjektrapportene oppsummeres ved hjelp av modellen.

Modellen nedenfor viser hva klyngeegenskaper består i og hvordan de leder til økt måloppnåelse. De heltrukne linjene viser direkte effekter, mens de stiplede linjene illustrerer langsiktige systemdynamiske effekter i form av oppgraderingsmekanismer (Reve og Jakobsen, 2001).



Logikken i modellen er som følger: Jo større eksterne skalafordeler og komplementariteter det er mellom aktørene i et næringsmiljø, desto større **potensielle synergier** vil det være mellom dem. Evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene, avhenger av gruppens **relasjonelle forutsetninger** for samhandling, for eksempel om det er tilstrekkelig geografisk og kulturell nærhet, om aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles (klynge-)identitet. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete **samhandlingsprosesser** lede til **effekter/måloppnåelse** i form av innovasjon, økt produktivitet, styrket internasjonal konkurranseevne, og dermed til vekst og lønnsomhet.

Det er altså samhandlingsprosessene – de konkrete utviklings- og kompetanseprosjektene, møteplassene og koblingene til eksterne miljøer som skaper resultater i form av innovasjon, produktivitetsøkning, internasjonalisering, vekst og lønnsomhet. Samtidig er det viktig å være klar over at disse resultatmålene også påvirkes av andre faktorer, for eksempel egenskaper ved aktørene selv, deres konkurrenter og markedene de opererer i. Det vil derfor være vanskelig å vurdere i hvilken grad de målte effektene er *resultatet* av klyngeaktiviteter eller av andre faktorer. Det er derfor hensiktsmessig å forsøke å måle de direkte resultatene av samhandlingsprosessene i klyngene. Vi har derfor utvidet den konseptuelle modellen med en boks for direkte **resultater** av klyngeaktivitetene.

Klyngeprosjektene rolle i klyngeutvikling

I en evaluering av disse to NCE-prosjektene er det viktig å skille mellom klyngeeffekter generelt – det vil si effekter av samhandling i de to næringsmiljøene – og effekter av NCE-prosjektene. Klyngeprogrammenes rolle er å stimulere klyngeutvikling, mer konkret å *utløse samhandlingsbasert utvikling* som ellers ikke ville ha funnet sted, *samt å forsterke og akselerere eksisterende samhandling*. Dette handler både om å stimulere de relasjonelle forutsetningene og å finansiere og muliggjøre konkrete samhandlingsprosesser. I den konseptuelle modellen ovenfor er klyngeprogrammenes rolle illustrert gjennom den blå boksen, hvor klyngeprosjektene aktiviteter handler om å:

- ❖ styrke næringsmiljøenes relasjonelle forutsetninger for samhandling
- ❖ finansiere, organisere og gjennomføre konkrete samhandlingsprosjekter

Det er altså ikke tilstrekkelig at en klynge er velfungerende og at den oppnår sine mål for at et *NCE-prosjekt* kan sies å være vellykket. Det må også sannsynliggjøres at virkemidlene i NCE-prosjektet har bidratt til å utløse, akselerere og/eller forsterke klyngeaktivitetene som leder til måloppnåelsen. Dette er et spørsmål om addisjonalitet.

Langsiktige, dynamiske effekter – oppgraderingsmekanismer

I den konseptuelle modellen illustreres systemdynamiske effekter gjennom de stiplede linjene. Samhandlingsprosesser styrker gruppens relasjonelle forutsetninger, og bidrar til at det utvikles og identifiseres nye potensielle synergier mellom aktørene. Tidligere studier, for eksempel Reve og Jakobsen (2001), skisserer fire former for oppgraderingsmekanismer som skapes i en velfungerende klynge:

- ❖ **Innovasjonspress** – som skyldes kombinasjonen av nærhet til krevende kunder og hard konkurranse om kundenes gunst. Presset forplanter seg til alle produkt- og faktormarkeder hvor det er tilstrekkelig intensiv konkurranse, fordi bedrifter som er utsatt for innovasjonspress, selv blir krevende kunder i sine egne leverandørmarkeder.
- ❖ **Kritisk masse** – skala og spesialisering i immobile ressurser (infrastruktur, kompetanse og leveranser). Vekst og nyetableringer leder til at investeringer og forretningsidéer oppnår kritisk masse og dermed blir realisert. Dette vil øke områdets attraktivitet, noe som vil føre til ytterligere vekst og dermed råde grunnen for at nye prosjekter når kritisk masse.
- ❖ **Kunnskapseksternaliteter** – kunnskap som utvikles og spres gjennom person-sirkulasjon (mobilitet av ansatte, ledere og konsulenter) og gjennom formelle og sosiale kommunikasjonsarenaer.
- ❖ (Reduserte) **transaksjonskostnader** – som følge av god informasjonstilgang, kontinuitet i relasjoner, tillit og lave transportkostnader.

Denne type systemdynamikk er imidlertid kompleks, indirekte og tar ofte form av sideeffekter av de konkrete aktivitetene. Derfor er de også svært vanskelig å måle og vurdere direkte. Vi forventer likevel at oppgraderingsmekanismene over tid gir seg utslag i økt verdiskaping, gjennom innovasjoner, økt produktivitet og styrket internasjonal konkurransevne. Som det fremgår av kapittel 4 **Error! Reference source not found.** vil vi derfor forsøke å identifisere variasjoner i systemdynamikk i de to klyngene gjennom å måle den langsiktige verdiskapingsutviklingen.

1.2. OECD-modellen for evaluering av klyngeprosjektene

Evalueringen vil gjennomføres i tråd med OECDs evalueringsmodell. Først vurderer vi prosjektenes relevans, deretter prosjektenes realisering av egne mål (effekter), og klyngeprosjektets og klyngeprogrammets bidrag til dokumenterte resultater og effekter (effektivitet). Til slutt gjør vi en helhetsvurdering av hvert klyngeprosjekt. Vi vil dermed dokumentere resultatene i tråd med evalueringskriteriene relevans, effekt og effektivitet.

1.3. Gjennomføringen av evalueringene

I første fase gikk vi gjennom relevante dokumenter for å få en oversikt over hvilke aktiviteter som er utført, hvilke resultater og effekter/måloppnåelse som er rapportert av prosjektene selv og tidligere ekstern evaluator.

Deretter gjennomførte vi intervjuer med prosjektledere og styreledere for blant annet å plukke ut hvilke aktiviteter som skal studeres nærmere og for å utdype vurderingene som fremkommer fra dokumentene. På grunn av begrenset tid ble også spørreundersøkelsen utformet og gjennomført parallelt med intervjuene.

Den siste fasen i evalueringene har bestått av analyse av innhentet data fra dokumentstudien, spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Figuren under skisserer gjennomføringsplanen.

Figur 1 - Gjennomføringsprosess. Kilde: Menon



2. NCE Tourism – klyngen og prosjektet

2.1. Potensielle synergier

2.1.1. Beskrivelse av klyngens historikk

NCE Tourism har sin bakgrunn i Arena-prosjektet «Innovativ Fjordturisme» som gikk fra 2007 til 2009. Fjord Norge hadde overordnet prosjektlederansvar, mens Anders Waage Nilsen og Kaia Finne fra Dreis AS ble leid inn som prosjektledere. Fokus for prosjektet var veksten innenfor kortferie, med fokus på rundreiser, temareiser og steds- og identitetsutvikling i regionen.

Fjord Norge la i søknaden om å opprette NCE Tourism Fjord Norge vekt på at man i Arenaprojektet hadde identifisert et behov for strategisk kobling mellom produktutvikling og markedskommunikasjon i reiselivssammenheng. Man så for seg NCE Tourism som et innovasjonssenter for systematisk utforskning av potensialet for foredling av landsdelens unike "råvarer" i form av nye opplevelsesprodukter. Visjonen var at NCE Tourism - Fjord Norway skal gjøre Fjord Norge-regionen verdensledende innen tematurisme.

NCE Tourism ble etablert som et Norwegian Centre of Expertise i 2009. Hovedmålet er at *NCE Tourism - Fjord Norway skal gjennom en koordinert produkt- og markedsstrategi, med attraktive målgrupper i fokus, styrke reiselivsnæringen strukturelt, miljømessig og økonomisk.* Oxfords Researchs evaluering av NCE Tourism fra 2013, pekte på at det i første kontraktperiode ble etablert en struktur av møteplasser som involverte bedriftene, FoU og offentlige institusjoner og at NCE Tourism hadde økt samarbeidsnivået i næringen. En rekke gode resultater var oppnådd, men samtidig var forankringen av NCET i medlemsmassen for ujevn. Man mente at den store variasjonen i porteføljen av partnere medførte utfordringer for forankring, samarbeidsklima og engasjement. Anbefalingen var å spisse prosjektets tematiske fokus og partnerskapets sammensetning.

I andre kontraktperiode har NCE Tourism spisset sine tematiske satsninger, styringsgruppens innretning og porteføljen av medlemsbedrifter. Samtidig har andre kontraktperiode bydd på utfordringer knyttet til kontinuiteten i NCE Tourisms organisasjon. Det har vært en gradvis utskiftning av ansatte i organisasjonen, i form av at det er blitt ansatt ny ledelse i klyngen og tre nye seniorkonsulenter.

2.1.2. Beskrivelse av prosjektets organisering

Kontraktspartner er landsdelsselskapet Fjord Norge AS. Fjord Norge AS har som hovedoppgave å drive med internasjonal markedsføring, mens NCE prosjektet er innrettet mot næringsutvikling gjennom kompetanse- og konseptutvikling innenfor tematurisme. Partnerskapet er organisert gjennom et prosjektråd (generalforsamling), en styringsgruppe og en operativ prosjektledelse.

NCE Tourism består av 84 medlemmer, hvilket er en nedgang fra starten av andre kontraktperiode (110 partnere) og en svak økning fra starten av prosjektet. Deltakerne i NCE Tourism er opplevelsesbedrifter, transport- og overnattingsaktører, destinasjonsselskaper, FoU- og teknologiaktører og offentlige/øvrige partnere.

Styringsgruppen består av ti medlemmer, hvorav fem av medlemmene representerer bedrifter, mens de resterende medlemmene representerer kontraktseierne, forskning og destinasjonsselskap.

2.1.3. Potensielle synergier: Klyngens fellestrekk og komplementariteter

Reiselivsnæringen består av bedrifter fra flere bransjer der opplevelser, overnatting, servering og transport er de viktigste. Reiselivsbedrifter utgjør sammen det totale opplevelsesproduktet for turistene og er gjensidig avhengige av hverandre på flere måter. Det er potensial for synergier innad i hver enkelt reiselivsbransje og mellom bransjene. Synergiene av samhandling kan grovt sett være av to slag:

- Komplementaritet mellom bedriftene, enten i produkt- eller inputmarkeder
- Eksterne skalafordeler gjennom likhet i behov

Begrepet skalafordeler henviser til en situasjon der en bedrifts kostnader per produserte enhet er fallende med økt produksjon, altså fallende gjennomsnittskostnader. Hvis to bedrifter går sammen om å produsere noe begge bedriftene har behov for, men hvor ingen har tilstrekkelig skala alene, vil man kunne utnytte eksterne stordriftsfordeler gjennom samarbeid.

Vi vil i det følgende gjennomgå de to formene for samarbeidsgevinster som kan eksistere mellom reiselivsbedriftene.

Komplementære produkter skaper behov for samarbeid

Reiselivsnæringen knyttes sammen til en næring på bakgrunn av reiselivsbransjenes sterke komplementaritet i markedet. Reiselivskundene etterspør helhetlige produkter, hvor ofte overnatting, servering, transport og opplevelser inngår. Verdien av en flyreise til Ålesund er avhengig av hva slags tilbud som finnes på stedet, og kundenes betalingsvillighet for en hotellseng avhenger av om det finnes gode restauranter, opplevelsestilbud og gode turstier i byen.

Komplementariteten i markedet innebærer at det er eksterne effekter mellom bedriftene. Når en reiselivsbedrift lykkes i å tiltrekke kunder til et geografisk område bidrar dette til at andre reiselivsbedrifter i området også opplever økt etterspørsel og inntekter. Det vil si at når en bedrift skaper attraktive produkter, markedsfører seg selv, utvikler webløsninger og så videre så påvirker dette andre bedrifter i samme område positivt.

Komplementaritet i markedet og eksterne effekter mellom bedriftene skaper derfor et behov for en koordinert innsats og er hovedårsaken til at det eksisterer lokale og regionale reisemålselskaper i de fleste deler av landet. Potensialet for synergier ved samarbeid om fellesgodeproduksjon er betydelig og skaper behov for fellesorganisasjoner som kan bidra til å produktutvikle, markedsføre og formidle reiselivsnæringen i et område. Vi definerer her et fellesgode som et gode med gratispassasjerproblemer knyttet til forbruk og produksjon.¹

Eksterne skalafordeler gjennom likhet i behov

Stordriftsfordeler bidrar til ulik grad av konsolidering og til ulik bedriftsstruktur i forskjellige næringer. En bedrifts produksjonsprosess består av mange ulike delproduksjoner, eksempelvis hovedkontoroppgaver som regnskap, strategi og ledelse, eller lokale aktiviteter som kjøkkendrift, renhold eller teknisk støtte og så videre. En bedrift kan utnytte stordriftsfordeler i noen aktiviteter, mens den ikke evner å utnytte stordriftsfordeler i andre aktiviteter.

Særegenheter ved næringer og markedssvikt kan føre til at det ikke oppstår markeder for spesialiserte underleverandører, selv om bedrifter har likhet i behov. Reiselivsnæringen har en fragmentert struktur hvor mange småbedrifter har liten evne til å ta ut stordriftsfordeler i produksjonen. En viktig grunn til den

¹ Vi lar fellesgodebegrepet være en samlebetegnelse for både klassisk fellesgode (definert som både ikke-ekskluderbar og ikke-rivaliserende i forbruket) og fellesressurs (ikke-ekskluderbar, men rivaliserende i forbruket).

fragmenterte strukturen er at produksjonen av reiselivsproduktet er stedbunden til der kunden fysisk befinner seg. At produksjonen må skje der etterspørselen fysisk befinner seg, medfører en begrensning av stordriftsfordelene på steder der etterspørselen er begrenset. I tillegg bidrar lave inngangsbarrierer til at mange mennesker forsøker å skape sin egen arbeidsplass i næringen, og dermed er det mange småselskaper i reiselivsnæringen.

Når mange småselskaper har de samme behovene knyttet til markedskunnskap, produktutvikling, markedsføring og formidling vil det være potensial for synergier av samarbeid. For at bedriftene skal ha likhet i behov må imidlertid bedriftene ha lignende produkter og rette seg mot lignende markeder. Blant annet gjør likheten i de naturlige forutsetningene at det er likhet i behov blant opplevelsesaktører på Vestlandet.

2.2. Prosjektets mål og strategi

NCE Tourism skal bistå partnerbedriftene med rådgiving, verktøy, felles prosjekter, nettverk og møteplasser. Reiselivsaktørene på Vestlandet skal kobles med hverandre, eksperter og forskningsmiljøer, i tillegg til det offentlige virkemiddelapparatet.

2.2.1. Hovedmål og delmål

Visjonen til NCE Tourism er at «**Fjord Norge-regionen skal bli et av verdens ledende reisemål innen aktive, naturbaserte opplevelser**». Hovedmålet er at NCE Tourism – Fjord Norway skal styrke reiselivsklyngen og bidra til økt profesjonalitet, miljøfokus og lønnsomhet.

For å nå visjon og hovedmål jobber NCE Tourism med følgende ut i fra følgende delmål:

- **Profesjonalitet:** «NCET skal arbeide for en profesjonell samarbeids- og innovasjonsplattform innen konsept- og produktutvikling, pakketering og distribusjon, arbeidskraft og kompetanse, vertskap og kvalitet. Fasiliteringsplattformen skal baseres på strukturerte og transparente innovasjonsprosesser som inkluderer aktører i hele verdinettverket, fra produkt til marked, regionalt, nasjonalt og internasjonalt.»
- **Miljøfokus:** «NCET skal arbeide for bærekraft og minimal innvirkning på miljøet basert på de nasjonale anbefalingene og kriterier gitt av Global Sustainable Tourism Council (GSTC/UNWTO).»
- **Lønnsomhet:** «NCET skal arbeide for økt verdiskaping gjennom utvikling av markedstilpassede og bærekraftige innovasjoner med fokus på kommersialisering og internasjonalisering. NCET skal videre arbeide for nye og kjøpsterke kundegrupper, samt tilleggssalg av opplevelsespakker fra etablerte og nye aktører.»
- **Klyngeaktiviteter:** «NCET skal arbeide for balansert vekst i aktiviteter som gir verdiskaping gjennom samarbeid, arbeidskraft, kapital, kunnskap, innovasjon, distribusjon, markeder, og økt omsetning/lønnsomhet.»

2.2.2. Strategi

NCET skriver i søknad om tilskudd for 2. kontraktperioden at opplevelsesreiser og opplevelsesbedrifter skal stå sentralt, men alle aspekter av en reise må samvirke for at reisen blir et sterkt minne. Derfor kobles fjordkulturen opp mot verdt-en-reise opplevelsestemaene og involveres hele infrastrukturen med overnatting, servering og transport.

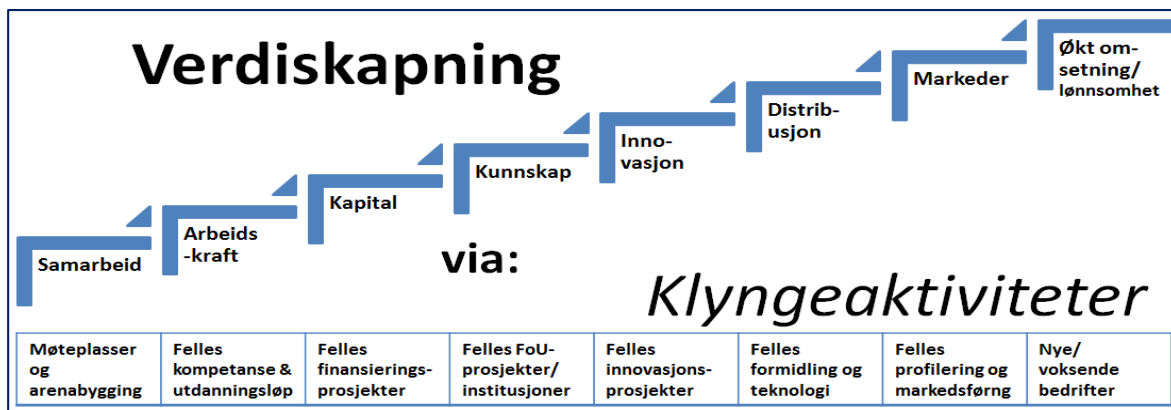
Forutsetningen for å lykkes med å dekke behov og utfordringer er videre at tverrgående temaer og kompetanser inngår i alle innovasjonsaktivitetene.

Figur 2 - Valg av opplevelses- og tverrgående temaer. Kilde: NCE Tourisms søknad om tilskudd 2. kontraktperiode (2013)



Man ønsker å øke verdiskapingen gjennom åtte klyngeaktiviteter, en modell kalt NCETs verdiskapings- og klyngeaktivitetstrapp. I periode 2 skal klyngen «klatre» fra å være prosessorienterte i 1. periode til mer effektorienterte i 3. periode.

Figur 3 – NCETs verdiskapings- og klyngeaktivitetstrapp. Kilde: NCE Tourisms søknad om tilskudd 2. kontraktperiode (2013)



NCE Tourisms virksomhet

I første kontraktperiode hadde NCET fokus på tre hovedarbeidsområder: HA1 Produkt- og konseptutvikling, HA2 Teknologi og nye medier, HA3 Klyngeutvikling. I forbindelse med utarbeidelsen av planen for kontraktperiode 2 ble en del strategivalg revidert. Man valgte å utarbeide en ny arbeidsmodell, hvor man økte fra fire til seks overordnede opplevelsestema. I første kontraktperiode hadde NCE Tourism fokusert på følgende tema: 1. Outdoor Adventure, 2. Vandring, 3. Ski/ Vinter og 4. Kultur. I andre kontraktperiode spisset man temaene og la til to tema. I andre kontraktperiode har derfor opplevelsestemaene vært som følger:

1. Ski/vinter
2. Vandring
3. Sykkel

4. Fiske
5. Padling
6. Arkitektur

NCE Tourism har ønsket å utvikle unike opplevelsesbaserte produkter innenfor temaene som skal kunne selges til høyere priser og markedsføres mot kjøpesterke nisjesegmenter. NCET definerer opplevelsesreiser til å bestå av minst to av tre følgende elementer; (1) interaksjoner med naturen, (2), en fysisk aktivitet eller (3) interaksjoner med kultur, og deres hovedfokus skal være å utvikle produkter som inneholder alle tre elementene.

I tillegg til de seks utvalgte temasatsningene har NCET valgt ut tre såkalt tverrgående tema: Fjordkultur (Fjordlandskap, Matkultur, Kulturarv), Infrastruktur (Overnatting, Servering, Transport), Kompetanse (Pakkeføring, Kvalitet, Konseptutvikling, FoU, Bærekraft). Matkultur har blitt trukket frem som et særlig viktig tverrgående satsningsområde i andre kontraktsperiode.

2.3. Klyngens relasjonelle forutsetninger

2.3.1. Klyngemedlemmenes kjennskap, tillit og informasjonsdeling

Oxfords evaluering etter første kontraktsperiode påpekte at oppslutningen og forankringen av NCET var for store deler av medlemsmassen god, og engasjementet blant disse medlemmene har vært stort. Samarbeidsnivået i næringen hadde økt som et resultat av NCET. Likevel anså man at forankringen av NCET var svært ujevn i medlemsmassen. Enkelte bedrifter var svært engasjerte, mens andre kunne betraktes som passive medlemmer.

NCET har vært en klynge i seks år, og før det var flere av aktørene med i Arenanettverket Innovative Fjellopplevelser i tre år. Ni år med klyngesamarbeid tilsier at bedriftene kjenner godt til hverandre. Vår spørreundersøkelse viser at 90 prosent av bedriftene mener at klyngen er preget av åpenhet og informasjonsdeling, og 96 prosent av partnerne mener man kan stole på de andre klyngemedlemmene.²

Oxfords evaluering av NCET la stor vekt på at store geografiske avstander over fire fylker gjør det utfordrende å få på plass den ønskede klyngedynamikken. Partnerbedriftene var imidlertid tydelige på at det ville vært unaturlig å begrense det geografiske nedslagsfeltet for et NCE, særlig siden regionen som samarbeidsenhet er befestet gjennom landsdelselskapet. Prosjektledelsen uttrykker i dag at det store geografiske området er en styrke, hvor lignende aktører på ulike deler av Vestlandet kan trekke lærdom av hverandres erfaringer. Klyngen jobber uansett mye i lokale temanettverk, hvor prosjektledelsen trekker på kunnskap og ressurser fra hele landsdelen.

2.3.2. Utvikling i samarbeid og samspill gjennom NCE-perioden

Det synes som at det har skjedd en positiv utvikling når det gjelder forankring og samarbeid i NCET den siste kontraktsperioden. Tillitsnivået ble beskrevet som godt etter første kontraktsperiode, men det var også mange bedrifter som følte at prosjektledelsen ikke jobbet konkret nok og var tilstrekkelig tilstede for bedriftene. De fleste intervjuene vi har gjort legger vekt på at dagen klyngeledelse er lydhør ovenfor bedriftenes behov, og at den følger opp bedriftene på en god måte.

² Kilde: Spørreundersøkelsen gjennomført i forbindelse med evalueringen. Responsraten på spørreundersøkelsen var på 65 prosent for bedriftene og 63 prosent for alle aktørene totalt. Justert for de som vi ikke hadde korrekt kontaktinformasjon på var responsraten henholdsvis 66 prosent og 65 prosent. Spørreundersøkelsen ble sendt til 93 aktører, og ble besvart av 59.

Bedriftene er interessert å delta i klyngenettverket, og spørreundersøkelsen viser at det er et høyt tillitsnivå og stor grad av informasjonsdeling mellom bedriftene. De fleste intervjuobjektene vi har snakket med legger stor vekt på at NCET spiller en viktig rolle ved å bringe sammen næringen. 68 prosent av partnerne som har svart på klyngeundersøkelsen svarer at klyngen har ført til økt tillit mellom bedriftene. 71 prosent sier at klyngen har bidratt til at man selv har fått øynene opp for at det er betydelige synergier mellom aktørene i klyngen. 73 prosent mener klyngen har bidratt til å skape et nasjonalt nettverk for aktøren selv, mens 63 prosent mener at klyngen har bidratt til nye internasjonale relasjoner.

3. Aktiviteter

3.1. Viktigste aktiviteter som er gjennomført i NCE-prosjektet

Som arbeidsintensive opplevelsesprodusenter skjer reiselivsbedriftenes produktutvikling gjennom tjeneseinnovasjon. Innovasjon i tjenester skiller seg fra innovasjon i varer ved å involvere konsumenten som medspiller i innovasjonsprosessen, i motsetning til innovasjon innen vareproduksjon hvor konsumenten ofte spiller en mer passiv rolle. I tjenesteinnovasjoner er konsumenten med å definere og utvikle tjenesten og bidrar til forståelsen av hva tjenesten skaper av verdi i kommunikasjon med produsenten.

At innovasjon i tjenester skiller seg tydelig fra innovasjon i varer innebærer at innovasjonsarbeidet og kompetanseutviklingen innen reiselivsnæringen bør organiseres på en annen måte enn i vareproduserende klynger. Siden nye eller endrede tjenester utvikles i kontakt med kunden, er erfaringsbasert forskning og læring sentralt for innovasjon, men innen vareproduksjon vil innovasjonsarbeidet kunne plasseres i egne FOU-avdelinger uavhengig av den daglige kontakten med kunden. Menons rapport «Et kunnskapsbasert reiseliv» fra 2010 viste at mer enn halvparten av bedriftene anså kundene som den aller viktigste kilden til innovasjon, mens personlig nettverk og leverandører var de nest viktigste kildene. Kun 1 av 100 bedrifter framholdt FoU-aktørene som viktigste kilde til innovasjon.

Prosjektledelsen i NCE Tourism uttrykker at innovasjons-, markeds- og kompetansearbeidet i all hovedsak skjer gjennom praktisk klyngearbeid i klyngemøter og samlinger, mens forskning og kompetansearbeid tilpasses klyngebedriftenes uttalte behov. Hovedaktivitetene til NCE-klyngen i andre prosjektperiode har derfor vært knyttet til de seks opplevelsestemaene og de tre tverrgående temaene (se årsrapport, 2013, 2014, 2015). Opplevelsesbedrifter innen temasatsningene ski, vandring, sykkel, fiske, padling & elvesport og arkitektur skal være i sentrum for innovasjonsprosessene - fasilitert av NCET. NCET skal i tillegg arbeide for å utvikle forretningsmodeller på tvers av nettverkene.

Innen hvert enkelt tema samles partnerbedrifter i klynger hvor målet er å skape nye ideer og produkter gjennom kunnskapsdeling. Representanter fra prosjektledelsen og partnerbedriftene møtes jevnlig i nettverkssamlinger. Temaene er videre delt inn i underprosjekter hvor dedikerte ansatte i NCE er ansvarlige prosjektledere. Dokumentasjon mottatt av prosjektledelsen viser at det i dag gjennomføres 23 ulike prosjekter. Omtrent halvparten av disse kan knyttes til opplevelsestema og halvparten kan karakteriseres som tverrgående.

Innenfor temaet **Vandring** er det i dag flere større prosjekter. Eksempelvis har NCET initiert et samarbeid mellom Fløibanen og Ulriken i Bergen. Hensikten er å utarbeide et nytt vandreprodukt hvor guider, nye tekniske løsninger, opplevelsesmat og andre tema skal inngå i produktutviklingen. Prosjektet gjennomføres i samarbeid med næringsaktørene, NCE Media, og Bergen & Hordaland Reiselivslag. Et annet prosjekt er et samarbeid med lokale aktører for å utvikle Trolltunga som vandreprodukt. Stor suksess med å markedsføre Trolltunga har etter hvert ført til utfordringer knyttet til å håndtere sikkerhet, logistikk, parkering og toalettfasiliteter. NCE Tourism har blant annet tatt initiativ til et samarbeid med Innovasjon Norge og Jets AS for å utvikle ny teknologi for selvrensende toalett i naturen.

Innen temaet **Sykling** ønsker man å skape synergier av VM i Sykling 2017 og Tour des Fjords. NCE Tourism har tatt initiativ til prosjektet Bike the Fjord. Prosjektet ble startet i 2015 og følges opp av Bike the Fjords SUS, et bedriftsnettverk i regi av Voss Resort og flere opplevelsesaktører på Voss. Målet for NCET er å tilrettelegge for et utstrakt nettverk av sykkelruter over hele landsdelen, særlig knyttet opp mot nasjonale turistveger.

Innen temaet **Kajakk** har NCE Tourism gjennomført en forstudie med opplevelsesaktører og overnattingsbransjen. Kayak Fjord Norway er et prosjekt med overordnet målsetting om å øke profesjonaliteten og bærekraften til kajakkaktører. Forstudiet har avdekket mulighetene knyttet til en videre utvikling av salgbare pakker for kajakkopplevelser, men det er et variert spekter av aktører i markedet, og det er behov for en strategisk satsing på kompetanseheving og sertifisering blant disse. Forstudiet ble igangsatt og finansiert av IN, og prosjektet er planlagt å videreføres som et bedriftsnettverk.

Innen temaet **Arkitektur** er det flere prosjekter underveis. Ved Selja kloster har NCET støttet et forprosjekt, bedriftsnettverk er etablert og finansiert. Det har blitt opprettet en organisasjon for å skape en turistattraksjon av Selje kloster, en ruin av et benediktinerkloster på øya Selja i Sogn og Fjordane. Et annet prosjekt er ved Bergesenhuset på Vibrandsøy, hvor man har gjennomført en forstudie for å utvikle et reiselivsprodukt. Bergesenhuset er en del av et vernet helhetlig sjøhus- og bygningsmiljø på Vibrandsøy. Et tredje prosjekt er ArkitektTUR, som er et samarbeidsprosjekt med Stavanger, Bergen og Ålesund for å utvikle tematiserte opplevelsespakker innenfor tema arkitektur i hver by.

Innen temaet **ski** og **fiske** er arbeidet kommet kort i denne treårsperioden. Man er i oppstartsfasen på ett prosjekt innen fiske, mens innen ski er det ikke blitt konkretisert nye prosjekter.

I tillegg til prosjektgruppene innenfor hvert enkelt tema benyttes andre arenaer for å samle partnerbedrifter og formidle kunnskap, skape dialog og bygge nettverk innen klyngen. Det arrangeres ifølge NCET jevnlig partnermøter, kompetanseprogram og årlige konferanser.

I tillegg gjennomfører NCET flere tverrgående prosjekter. Man er i tidlig fase for å etablere et samarbeidsprosjekt med blant annet Arena Lønnsomme Vinteropplevelser, Innovative Opplevelser og Hanen, for å utarbeide en nasjonal kvalitetssertifisering for opplevelsesturisme. Man har et prosjekt for utvikling av opplevelsesmat, det utarbeides en veileder for aktivitetsutvikling, og man har valgt et bookingsystem for opplevelsesprodukter. I tillegg er man i gang med å utarbeide en nasjonal guideutdanning, man gjennomfører testsalg av produkter under utvikling og arrangerer produkttesting gjennom turoperatørbesøk.

3.1.1. Innrapportert NCE-aktivitet fra 2013-2015

Hvert år rapporterer NCE-prosjektet aktiviteter i henhold til faste poster i årsrapportene. Oversikten over de siste tre årene følger nedenfor.

Det har vært en økning i antall faste møtestedet og åpne fora i 2015, men tallene for deltakelse er dessverre ikke sammenlignbare over tid. Det har blitt flere samarbeid med andre klynger 2015, mens antall utenlandske samarbeidspartnere har blitt redusert.

Det har vært betydelig variasjon i antall innovasjonsprosjekter, med halvering fra 2013 til 2014 og deretter en tredobling i 2015. Det er særlig fellessøknader til Innovasjon Norge som har økt i antall i 2015. Det første året utløste man mye forsknings- og innovasjonsmidler, mens de i 2014 og 2015 utgjorde i overkant av en halv million kroner i året.

Ellers har antall prosjekter med sikte på internasjonal forretningsutvikling vært rundt fem i året, mens det har vært rundt 10 kompetansehevingsprosjekter i året. Antall prosjekter med sikte på utvikling av utdanningstilbud ligger på fem i 2015.

Aktivitet	2013	2014	2015
Antall faste møtesteder, åpne fora og fagnettverk	8	8	12
Antall deltakere på møtesteder, åpne fora og fagnettverk	410	NA	Fra 15-150 per møte
Antall samarbeidsrelasjoner (avtaler eller prosjektsamarbeid med andre klynger)	NA	NA	3
Antall utenlandske samarbeidspartnere (institusjoner i NCE-klyngens initiativer)	>5	5	2
Antall innovasjonsprosjekter (med deltakelse fra flere bedrifter) hvor NCE-prosjektet har vært initiativtaker eller bidragsyter	12	6	18
- Herav antall prosjekter i samarbeid med FoU	2	2	2
- Herav antall prosjekter med internasjonale partnere	3	3	
- Herav antall felles søknader om støtte midler fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet, EU, eller annen offentlig finansiering	2	2	9
Utløste FoU-/Innovasjonsmidler fra virkemiddelapparatet (mill. kroner)	4 mill. kr	700 000 kr	600 000 kr
Utløste midler fra EU (mill. kroner)	500 000 kr	0 kr	0 kr
Antall prosjekter med sikte på internasjonal forretningsutvikling (inkludert studietur, hjemhenting av kunnskap og markedsundersøkelser)	5 +	4	7
Antall prosjekter med sikte på kompetanseheving	8	10	10
Antall prosjekter med sikte på utvikling av nye/bedre utdanningstilbud	5	0	5

3.1.2. Pågående prosjekter i NCE Tourism

Prosjekt / Aktivitet	NCE T sin rolle	Tidsplan
Nasjonal kvalitetssertifisering	Prosjekteier. Leder for styringsgruppen.	
Vidden Turen	Initiativtaker og prosjekteier sammen med Fløien og Ulriken Taubaneselskap. NCE T skal ha prosjektlederansvar.	3-årig prosjekt. Oppstart forprosjekt 1. kvartal 2016.
Bike the Fjords	Prosjekteier og hovedprosjektleder. Ekstern prosjektleder for bedriftsnettverket.	
Nasjonale turistveger	Prosjekteier og prosjektleder.	Oppstart hovedprosjekt 2016. Skal gå i 3 år.
DNT/NCE pilot	Prosjekteier og prosjektleder.	Prosjekt er tenkt å gå over 3 år.

Viking til pilegrim	Prosjekteier sammen med Kystpilegrimsleden.	Prosjektet er tenkt å gå over 3 år
Sankta Sunniva Selja og Stad	Medlem i styringsgruppen. Initiativtaker til bedriftsnettverk. Pilot under tema arkitektur	Forprosjekt skal være slutført i løpet av 6-9 mnd. Deretter hovedprosjekt i 3 år.
Lønnsom opplevelsesmat	Prosjekteier. Sigve Skretting er ekstern prosjektleder.	
Veileder for aktivitetsutviklere	Pådriver og initiativtaker. Prosjekteier.	Forventet levering 1. kvartal 2016
Kajakk The Fjords	Initiativtaker og prosjekteier. Tom Erling Bahus ekstern prosjektleder.	
Den kulturelle fjorden	Medlem i styringsgruppen.	
Trolltunga	Prosjekteier og deltaker i styringsgruppen.	Forprosjekt ferdigstilt januar 2016.
Lysefjorden Rundt (Preikestolen)	Deltager i styringsgruppen og prosessleder bærekraft.	
Discovery Route	Initiativtaker og deltaker i styringsgruppen.	Forventet oppstart primo 2016.
Utvelgelse av bookingsystem	Prosjekteier.	
Incoming	Prosjekteier med flere, nasjonalt.	
Arkitekt Tur	Prosjekteier og initiativtaker.	Prosjektet igangsettes primo 2016
Tourism Elasticities	Deleier og medfinansør. Prosjektleder er Vestlandsforskning.	
Munch-Metal (arbeidstittel)	Initiativtaker og prosjekteier sammen med Thon Hotels.	Forprosjekt oppstart 1. kvartal 2016.
The Adventure Capital of the Fjords	Initiativtaker og prosjekteier sammen med Destinasjon Ålesund & Sunnmøre.	Oppstart 1. kvartal 2016.
Bergesenhuset - Vibrandsøy	Medlem i ei arbeidsgruppe.	
Design - Toalett - Fjellet	Initiativtaker. Samarbeid med partnere, Innovasjon Norge og Jets AS.	
NCE - nettverk og klyngearbeid		
Nasjonal Guideutdanning - En lokalførankret utdanning for opplevelsesbedrifter og guider	NCE har pådriverrollen.	
3 dagers Best Practice - guideopplæring	Initiativtaker og medfinansør.	
Springbrett	Samarbeid med Connect Vest AS.	
ATTA Medlemsskap		
Studieturer	Prosjekteier og koordinator.	
Søkemotoroptimalisering	Prosjekteier. Samarbeid med leverandør av opplæring.	Kurs våren 2016.
Testsalg produkter under utvikling	Prosjekteier sammen med andre aktører.	I samband med prosjekt-fremdrift.
Turoperatørbesøk - produkttesting	Prosjekteier.	I samband med prosjekt-fremdrift.
Nettverkssamlinger for temaklynger partnernøter, kompetanseprogram og konferanse	Prosjekteier.	Vår 2016 og høst 2016.
Interne aktiviteter / NCE organisasjon		
Evaluering 2015	Intern og ekstern evaluering.	Januar/februar 2016.

Strategi- og planarbeid neste 3-års periode	Administrasjon og styringsgruppe for NCE.	1. kvartal 2016.
Utarbeide kommunikasjonsplan	Administrasjon og styringsgruppe for NCE.	1. kvartal. 2016.
Hjemmesider NCE T	Prosjekteier.	Siste frist for ferdiggjøring januar 2016.
Utvikle NCE T-modellen for opplevingsprodukt		Mars 2016.
Partnerrekruttering		1. kvartal 2016 – Kontinuerlig.
Partnerkontakt		Kontinuerlig.
Fellessamling NCEer i Bergen	Samarbeid med Innovasjon Norge.	Planarbeid-oppstart 1 kv. 2016.

3.2. Egenrapporterte resultater som følge av igangsatte aktiviteter

Det er her valgt å fokusere på noen konkrete resultater som NCE selv har rapportert å ha oppnådd de siste tre årene.

3.2.1. Utløste forskningsprosjekter og utviklede studieprogram

NCET oppgir å ha bidratt til å utløse flere forskningsprosjekter, og å ha vært med i utviklingen av flere studieprogram, i samarbeid med ulike forskningsinstitusjoner de siste tre årene.

NCET oppgir selv å ha utløst fem forskningsprosjekter i samarbeid med blant annet Vestlandsforskning, Universitetet i Stavanger, Høgskolen i Buskerud og Vestfold. I tillegg samarbeider NCET med Screentec og Innovasjon Norge. Formålet med forskningsprosjektet **Tourism elasticities** er å kartlegge turistenes forbruk, samt valg av ferietidspunkt, -sted og -tema, og deretter vurdere om det er mulig å øke lokal verdiskaping gjennom mer målrettede markedsføring mot spesifikke kundegrupper. Vestlandsforskning er ansvarlige for prosjektet, mens NCET er oppdragsgiver.

NCE Tourism har bestilt en kartlegging av **bookingløsninger innen opplevelsesturisme** fra Vestlandsforskning og Heyerdal Refsum. Prosjektet har blitt brukt inn mot valg av nytt bookingsystem for opplevelsesaktørene i NCET, som ble lansert i 2016.

Ellers er NCET partnerorganisasjon i forskningsprosjektet REISEPOL, utført av Høgskolen i Buskerud og Vestfold, Menon og Agderforskning.

Tabell 1 – Forskningsprosjekter utløst i samarbeid med NCET. Kilde: NCET (2016)

<u>Navn på prosjekt:</u>	<u>Institusjon:</u>	<u>NCE Tourisms rolle:</u>
Tourism elasticities	Vestlandsforskning, UiS	NCET prosjekteier
Reisepol	Høgskolen i Buskerud og Vestfold	NCET deltaker
Bookingløsninger	Vestlandsforskning	NCET prosjekteier
Distribusjonskanaler	Screentek	NCET prosjekteier
Markedsdata sykkel	Innovasjon Norge	NCET pådriver og deltaker

NCE Tourism oppgir også å være bidragsyter inn mot fem ulike studieprogram, hvorav fire er ved Universitetet i Stavanger og ett er ved Høgskolen i Volda.

Tabell 2 – Nye eller forbedrete utdanningstilbud utløst i samarbeid med NCET. Kilde: NCET (2016)

<u>Studietilbud:</u>	<u>Institusjon:</u>
Naturguideutdanning 60 studiepoeng	Høgskolen i Volda
Outdoor Education-Friluftsliv 60 studiepoeng fra høsten 2016 <i>(ski, vandring, orientering, kajakk, fiske, klatring, og kystfriluftsliv)</i>	Universitetet i Stavanger
Adventure tourism and entrepreneurship 10 studiepoeng	Universitet i Stavanger
Introduction to tourism, 10 studiepoeng	Universitetet i Stavanger
Globally responsible tourism, 10 studiepoeng	Universitetet i Stavanger

3.2.2. Opprettede bedriftsnettverk

Dagens ledelse i NCE Tourism legger vekt på at hovedfokuset i klyngen skal være på produktutvikling i nettverk i organisasjonen. Det er derfor opprettet en rekke ulike bedriftsnettverk med utgangspunkt i opplevelsestemaene og de tverrgående temaene. Så langt er det opprettet seks bedriftsnettverk innen temaene kajakk, sykkel og vandring, mens det ikke er opprettet bedriftsnettverk innen ski, fiske og arkitektur.

Det er ellers opprettet 7 bedriftsnettverk innen tverrgående tema.

Tabell 3 – Bedriftsnettverk opprettet av NCET. Kilde: NCET (2016)

<u>Bedriftsnettverk:</u>	<u>Antall partnere:</u>	<u>Tema:</u>
Kajakk the Fjords	5 partnere	Kajakk
Bike the Fjords	6 partnere	Sykkel
Over Vidden	5 partnere	Vandring, ski
Lønnsom opplevelsesmat	10 partnere	Alle tema
Lysefjorden Utvikling	3 partnere	Vandring, kajakk
Discovery Route, opplevelsesrute	7 partnere	Alle tema
Stiftinga Santa Sunniva, Selja & Stadt	3 partnere	Vandring
Nasjonale turstier-DNT-pilot	7 partnere	Vandring
Nasjonal Turistvei-Geiranger		Alle tema
Nasjonal Turistvei-Trollstigen		Alle tema
Nasjonal Turistvei-Gaularfjell		Alle tema
Nasjonal Turistvei-Hardanger		Alle tema
Nasjonalt Kvalitetssystem		Alle tema

3.2.3. NCE Tourisms bidrag til salgbare produkter

Visjonen til NCE Tourism er at «Fjord Norge-regionen skal bli et av verdens ledende reisemål innen aktive, naturbaserte opplevelser». Hovedmålet er at NCE Tourism – Fjord Norway skal styrke reiselivsklyngen og bidra til økt profesjonalitet, miljøfokus og lønnsomhet.

Det er svært viktig at NCE Tourism klarer å omsette opplevelsestemaene og klyngesamarbeidene i kommersielle produkter. NCE oppgir 15 prosjekter hvor man har bidratt til kommersialisering for partnerbedriftene så langt.

Tabell 4 – Salgbare produkter utløst i samarbeid med NCET

<u>Tema:</u>	<u>Type produkt:</u>	<u>NCE Tourisms rolle:</u>
Alle tema	Incoming Workshop, 60 deltakere, 50 % oppnådde salg	Initiativtaker/ Arrangør
Alle tema	Mat & Reiseliv, speeddate, 100 deltagere, 50 % oppnådde salg	Initiativtaker/ Medarrangør
Alle tema	Produktutvikling Nasjonal Turistvei, 4 piloter	Prosjektleder
Vandring, ski	Koblet Contrast Adventure med Wilderness Scotland/MTS	Møtearrangør
Vandring	Speeddate Lysefjorden Utvikling, incoming-bedrifter	Styringsgruppe deltaker
Vandring	Trolltunga Express, ny bussrute	Initiativtaker, pådriver
Vandring, Fiske	Den kulturelle fjorden	Initiativtaker, pådriver
Arkitektur	EHRI Route, industriarkitekt turer	Styringsgruppe- deltaker
Vandring	Trolltunga active- guida vandreturer	Førstefasemidler
Ski	Hjørundfjorden rundt-Hvitserk	Førstefasemidler
Ski	Spiderman/Ski the Fjords	Førstefasemidler
Kajakk	Ny tilbud- Geiranger Fjordservice	Rådgiving
Alle tema	Springbrett-bedriftsutvikling-forretningsplan, 4 bedrifter	Initiativtaker
Alle tema	Nytt bookingssystem-Trekksoft	Utredning-pådriver
Sykkel	Bike the Fjords AS- nytt selskap- innkjøpsordning, utleie	Initiativtaker- rådgiver

3.3. Aktiviteters relevans

Vår vurdering av aktivitetene NCE Tourism har gjennomført, er at de er relevante for utvikling av bedriftsklyngen. Relevansen er i tråd med modellen presentert i kapittel 1 og således vurdert i forhold til om aktivitetene enten har støttet opp under

- klyngens relasjonelle forutsetninger eller
- potensielle synergier

Opplevelsesbransjen i reiselivsnæringen består av mange små arbeidsintensive tjenesteprodusenter. Som påpekt i kapittel 2 innebærer næringens struktur at det både er komplementaritet mellom bedriftenes produkter, og at bedriftene har likheter i behov for innsatsfaktorer og markedsføring.

Strukturen med seks tematiske klynger synes å gi god innretning av aktiviteter for å utnytte synergier. Klyngenettverkene synes først og fremst å bestå av både lignende bedrifter med likhet i behov for kunnskap om markedsutvikling, spesifikke markedssegmenter og produktutvikling, samt likhet i behov for innsatsvarer og bookingsystemer. Samtidig inkluderer nettverkene komplementære ressurser, som turoperatører, hoteller og transportselskap. Klyngenettverkene synes derfor velegnet for å spre ideer og kompetanse mellom bedrifter både på tvers av, og innad i regionene.

Kritikken mot NCET har vært en for lite kommersiell tankegang, at prosjektet har ført til lite relevant forskning for bedriftenes del og et for sentrert fokus på Sør-Vestlandet. Oxfords evaluering etter første kontraktsperiode pekte på at NCET var for rettet mot offentlige aktører og forskning, og hadde svak evne til å engasjere bedriftene. Intervjuer med næringen tyder på at NCE Tourisms aktiviteter over tid har blitt mer relevante. Prosjektledelsen selv mener at det har skjedd en klar dreining mot et klarere fokus på utvikling av kommersielle produkter, særlig mot slutten av andre kontraktsperiode. Det har, av ulike årsaker, skjedd en totalutskiftning av prosjektledelsen i første halvdel av andre kontraktsperiode. Det har ført til omlegging av organisasjonens arbeidsmåter.

Intervjuer med næringen viser til dels stor misnøye blant bedriftene med aktivitetene i NCET i første- og begynnelsen av andre periode. Flere hotell- og opplevelsesaktører påpeker at NCET ikke har lagt stor nok vekt på kommersialisering av produkter før det siste året, og at dette skyldes manglende kompetanse på markedsintroduksjon og salg i prosjektledelsen. Det har gjennom intervju blitt påpekt at NCET forsøkte å bøte på problemet gjennom bruk av innleide konsulenter, uten at konsulentbruken synes å ha bidratt til et større kommersielt fokus. Ett intervjuobjekt påpeker at siden NCET er en liten organisasjon er man svært personavhengig, og at det derfor er helt nødvendig at organisasjonen besitter riktig kompetanse. Flere mener at dagens prosjektledelse (som har kommet til i løpet av 2014 og 2015) er blitt langt mer lydhøre overfor bedriftenes ideer og at man nå jobber konkret og kommersielt med produktutvikling.

Man skal rette seg mot opplevelsestema hvor landsdelen har naturlige fortrinn og mulighet til å bli verdensledende. Ideen er at Vestlandets natur og geografi skaper komplementariteter mellom destinasjonene og reiselivsproduktene. En spissing av prosjektet skal komme til uttrykk gjennom en spissing av opplevelsestemaene mot produkter hvor man har evne til å nå ut i betalingsvillige markeder, og hvor det samtidig er mulighet til å spre konseptene til flere deler av Vestlandet. De seks utvalgte opplevelsestemaene er relevante sett i forhold til landsdelens geografi og natur.

Spissingen av temaene outdoor adventure og kultur, til fiske, sykling, kajakk og arkitektur har fått gode tilbakemeldinger i intervjuene. Det synes som at man har funnet opplevelsestema som fanger store deler av reiselivsnæringens produktkatalog. Særlig kulturtemaet syntes å være alt for bredt og kunne inkludere for mange ulike prosjekter, ofte med et svakt kommersielt grunnlag. Samtidig har flere intervjuobjekter påpekt at temaene fortsatt dekker over for mye, og at man er kommet for kort i å avdekke kommersielle grunnlaget i flere av prosjektene. Det varierer hvor langt man er kommet innenfor hvert enkelt tema. Man synes å ha kommet lengst med ulik produktutvikling innen vandring, mens det har blitt jobbet lite med fiske og ski så langt.

Når det gjelder forskning sier både prosjektledelsen og de fleste andre vi har intervjuet at forskningen som ble utført i første del av prosjektet var for lite næringsrettet og i for liten grad tok utgangspunkt i bedriftenes behov for kunnskap. Flere av rapportene og kunnskapsgrunnlaget som ble utarbeidet var av god kvalitet, men at bedriftene ikke har brukt kunnskapen i produktutvikling. Tidligere styreleder og nåværende prosjektleder Dag Aksnes sier at en del av forskningen nok hadde utgangspunkt i forskningsmiljøene, mens den nye prosjektledelsen har lagt vekt på at ideer til, og bestillinger av, forskning skal komme fra bedriftene selv.

Det samme gjelder for kompetanseutvikling. Prosjektledelsen opplever at bedriftene i liten grad etterspør skreddersydde utdanningsopplegg, og derfor bruker man lite ressurser på å lage nye utdannelser. En av grunnene til at bedriftene ikke etterspør utvikling av nye utdannelsesretninger innen opplevelsesturisme kan skyldes at store utdanningsinstitusjoner på Vestlandet allerede tilbyr reiselivsutdanning. Samtidig har man fått henvendelse om å bidra til opprettelse av en reiselivslinje på en privat høgskole.

Det har vært en misnøye med det geografiske fokuset blant bedrifter på Nord-Vestlandet. Her nevner flere aktører at NCET har hatt for stort fokus på Hordaland og Rogaland, og at det er blitt gjort for lite for å skape gode reiselivsprodukter i deres region. Både styreleder og prosjektledelsen i NCET er oppmerksom på kritikken og man forsøker å styrke fokuset på Nord-Vestlandet gjennom en større Adventure workshop i Ålesund i midten av mars, hvor 100 incoming operatører og opplevelsesbedrifter bringes sammen.

Konklusjonen er at NCETs aktiviteter er blitt mer relevant over tid, særlig etter at den nye prosjektledelsen kom på plass i 2015. Man har gått fra å jobbe med for generelle opplevelsestema med vekt på forskning, til å legge hovedvekten på mer spissede opplevelsestema, med fokus på produktutvikling og kommersialisering, og relativt mindre fokus på forskning. En dreining mot et klart hovedfokus på produktutvikling og kunnskapsdeling gjennom tettere bedriftsnettverk er en relevant dreining av NCETs aktiviteter mot reiselivsnæringen på Vestlandets synergier.

4. Effekt og måloppnåelse

I dette kapitlet vil vi vurdere om effektene av aktivitetene og oppnådde resultater er i tråd med målsetningene til prosjektet og i overensstemmelse med programmets målsettinger. Det vil bli lagt vekt på potensialet for videre målrealisering, og om det har vært endringer i mål/strategi underveis i NCE-prosjektets levetid. Årsaker til endringer av mål og strategier vil bli belyst i denne delen av evalueringen.

Klyngenes effekter og måloppnåelse, i form av innovasjon, internasjonal konkurransevne, vekst og lønnsomhet, påvirkes av mange faktorer, hvorav NCE-prosjektene normalt utgjør en liten andel. Dette innebærer at når man skal vurdere effektene i hvert enkelt prosjekt og sammenligne disse på tvers av prosjektene, er det viktig å ha innsikt i de bransjene og markedene NCE-prosjektene er en del av. Effektanalysene, spesielt de økonomiske effektene, må derfor tolkes med forsiktighet.

Måling av innovasjon, internasjonalisering og FoU er basert på den gjennomførte spørreundersøkelsen i forbindelse med evalueringen, intervjudata og rapporterte data i årsrapporter. Måling av økonomiske effekter er basert på regnskapsdata. Dette er nærmere beskrevet nedenfor.

4.1. Innovasjon og internasjonalisering

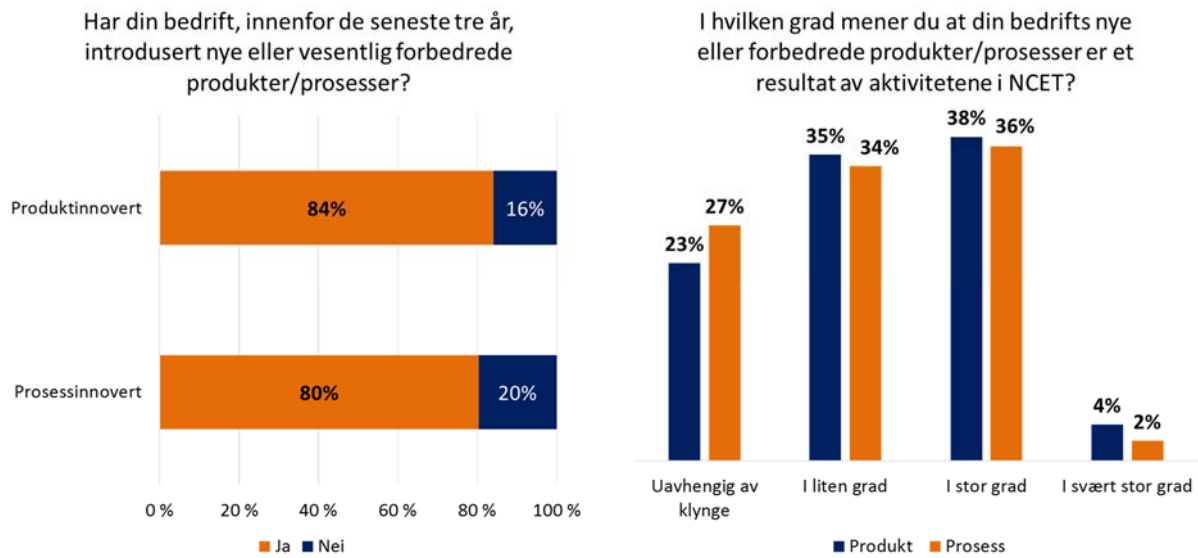
Økt innovasjon og internasjonalisering er sentrale målsettinger i NCE-programmet. Flere analyser (blant annet Jakobsen og Espelien, 2010) har vist at reiselivsnæringen tradisjonelt har hatt relativt lite innovasjon. Med økende vekst i den opplevelsesbaserte delen av næringen endres bildet gradvis, og med det skjer det en overgang fra standardprodukter til innovative og lønnsomme opplevelsesprodukter. I opplevelsesøkonomien vil bedrifter som makter å skape både unike og meningsfulle opplevelser, og gode forretningsmodeller, være bedriftene som lykkes markedsmessig.

Den beste måten å måle hvorvidt NCET har bidratt til innovasjon og internasjonalisering er å spørre partnerne direkte gjennom spørreundersøkelse og sammenligne resultatene med nullpunktsanalysen, Oxfords evaluering og andre lignende undersøkelser. Spørsmålet er om partnerne driver med innovasjon, og hvorvidt deres innovasjon tilskrives arbeidet som gjøres gjennom NCET.

I spørreundersøkelsen svarer 80 prosent av partnerne at deres virksomhet har innført nye eller vesentlig forbedrede produkter og prosesser i løpet av den siste treårsperioden. At 80 prosent av bedriftene oppgir å ha produktinnovert de siste tre årene er vesentlig bedre enn hva partnerne i nettverket svarte i Econ Pöyrys nullpunktsanalyse i 2010, samt i Oxfords evaluering i 2013. I 2010 svarte 62 prosent av de daværende partnerne at de hadde markedsinnovert de siste tre årene, mens i 2013 svarte 63 prosent av partnerne at de hadde markedsinnovert. Andelen bedrifter som hadde introdusert nye eller vesentlig forbedrede prosesser ble redusert fra 78 prosent i 2010 til 65 prosent i 2013, mens den nå altså har økt til 80 prosent.

Det synes å være en relativt høy grad av innovasjon i dagens NCET-klynge. Til sammenligning viste en undersøkelse av nyskaping blant 80 opplevelsesproduserende bedrifter som deltok i arenaprojektet «Innovative opplevelser» i Nordland og i bedriftsnettverk på Helgeland, at ca. 60 prosent av disse hadde gjennomført minst en produktinnovasjon de siste tre år i 2011. Tilsvarende tall for næringslivet generelt var bare 21 prosent. 75 prosent av bedriftene i «Innovative opplevelser» hadde gjennomført minst en organisatorisk innovasjon, og halvparten hadde utviklet en markedsinnovasjon.

Figur 4 – a) Produkt- og prosessinnovasjon blant partnerne i NCET. b) Produkt- og prosessinnovasjon på bakgrunn av NCETs aktivitet. Kilde: Menon (2016)



De forbedrede resultatene kan både skyldes at arbeidet i NCET har gitt bedre målrealisering i form av innovativ aktivitet i bedriftene, og/eller at det har skjedd en utskiftning av partnere mot mer innovative klyngemedlemmer. Det har skjedd en viss utskiftning av partnerne i NCET over tid. En spissing av tema, og en spissing av medlemsmassen kan ha ført til en mer innovativ portefølje av partnere. At omtrent 40 prosent av bedriftene oppgir at NCET i stor grad har bidratt til både produkt- og prosessinnovasjon betyr at NCET er en sentral bidragsyter for mange partneres innovasjon. Langt ifra alle partnerne opplever innovasjonsimpulser fra NVE Tourism: Rundt 60 prosent av partnerne svarer at klyngen har liten eller ingen betydning for deres innovasjoner.

Spørreundersøkelsen viser at klyngepartnerne mener NCET har bidratt til at virksomhetene har fått flere internasjonale relasjoner (kunder, leverandører og samarbeidspartnere). 63 prosent av de spurte er helt eller delvis enig i at klyngen gir sin virksomhet internasjonale relasjoner de ellers ikke ville hatt.

4.2. Økonomiske effekter

4.2.1. Beregning av økonomiske effektmål – hva og hvordan

Regnskapsdata fra Brønnøysundregistrene er benyttet til analyser av økonomiske effekter. Menon kobler i tillegg alle norske bedrifters regionale avdelinger sammen med foretakenes regnskaper. Dermed er vi i stand til å fordele de økonomiske nøkkeltallene ut i de regioner hvor verdiskapingen faktisk foregår. På den måten løser vi den såkalte «hovedkontorproblematikken», som dreier seg om at all verdiskaping i et foretak blir henført til regionen hvor hovedkontoret ligger, selv om verdiskapingen foregår i andre regioner. Man har ofte i tidligere evalueringer og nullpunktsanalyser har problemer knyttet til hvilke deler av et foretak som skal inkluderes i en analyse av klyngenes ressursgrunnlag og av verdiskapingseffekter.

I de økonomiske analysene inkluderer vi tall for perioden 2009 til 2014. Man kan da studere utviklingen i verdiskaping og ansatte blant bedriftene i klyngene i perioden før NCE-prosjektet ble etablert og sammenholde den med utviklingen i prosjektperioden.

For å sammenligne utviklingen i klyngens utvikling er det valgt å benytte en referansegruppe relativt til det norske næringslivet. Spørsmålet er hvilke bedrifter og bransjer det er naturlig å sammenligne klyngene mot. Vi har valgt å konstruere en kontrollgruppe som er et perfekt speilbilde av de bransjekoder som inngår i hver av klyngene.³ Mer presist har vi

- a. undersøkt hvilke bransjekoder som inngår i hver klynge i 2014
- b. målt total verdiskapingen i hver av bransjekodene (fratrasket bedriftene som inngår i klyngene)
- c. beregnet vekst i verdiskaping og andre nøkkeltall i de aktuelle årene
- d. vektet bransjekodene etter deres andel av klyngens samlede verdiskaping og andre nøkkeltall basert på vektene i punkt a

Ved beregning av økonomiske effekter har vi valgt å benytte verdiskapingsvekst fordelt på lønnskostnader og EBITDA som indikator. I tillegg analyserer vi sysselsettingsutvikling. For alle indikatorene inkluderer vi kun tall for de avdelingene som faktisk er medlem av klyngen.

Formålet med de økonomiske analysene er primært å vurdere klyngenes utvikling, ikke NCE-prosjektens bidrag til utviklingen. Det skyldes at utviklingen også påvirkes av andre faktorer, for eksempel egenskaper ved aktørene selv, deres konkurrenter og markedene de opererer i. Det vil derfor være vanskelig å vurdere i hvilken grad de målte effektene er resultatet av klyngeaktiviteter eller av andre faktorer.

Verdiskapingsutviklingen og andre økonomiske nøkkeltall er likevel viktige elementer i en totalvurdering av NCE-prosjektene. De absolutte tallene sier noe om klyngens vekst og styrke, og dermed for eksempel om fokus vil være på overlevelse eller på ekspansjon. De relative tallene (utviklingen relativt til referansebanen) sier noe om klyngenes konkurranseevne og om miljøet har en dynamikk som gir en høyere vekstkraft enn andre bedrifter og miljøer utenfor NCE-klyngen.

4.2.2. Klyngens økonomiske effekter

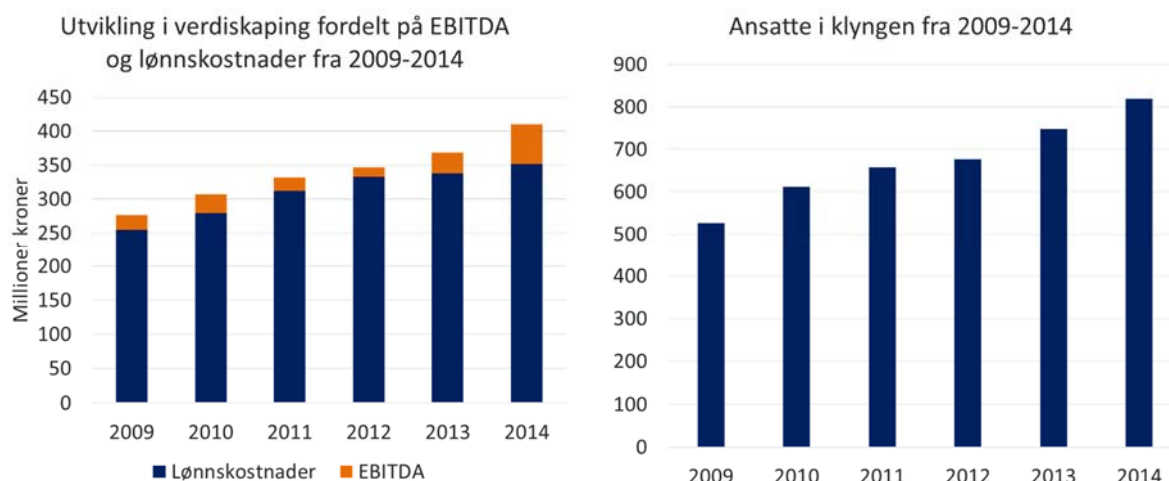
NCE Tourism består av en rekke ulike typer aktører innenfor ulike typer bransjer og av forskjellig størrelse. I våre analyser av verdiskapings- og sysselsettingsutviklingen i NCET har vi derfor måttet gjøre noen metodiske grep for å redusere kilder til variasjon som ikke har med klyngens utvikling å gjøre. Et grep er å kaste ut veldig dominerende selskaper som driver med mye ikke-turistrelatert virksomhet på Vestlandet. Derfor er Tide buss, Color Line og Avinor ikke inkludert i vårt tallgrunnlag. Videre har vi vurdert at verdiskapingen i eiendomsselskap ofte er lite relatert til selve turistvirksomheten i driftsselskapene, og derfor er 5 eiendomsselskap utelatt fra analysen. I tillegg er det en del enkeltpersonforetak og samvirkeforetak (14 virksomheter) som ikke er rapporteringspliktige til Brønnøysund blant medlemmene. Disse er ikke med i vårt tallgrunnlag. Vi har heller ikke inkludert bedriftene som er indirekte med i NCE-prosjektet gjennom destinasjonsselskapene. Alt i alt baserer analysen seg på regnskapsinformasjon til 81 ulike avdelinger knyttet til partnerne i NCET.

Figuren under til venstre viser at det har vært en jevn og sterk verdiskapingsvekst blant partnerorganisasjonene fra 2009 til 2014. I 2009 stod partnerne for en samlet verdiskaping på 276 millioner kroner, mens verdiskapingen var 410 millioner kroner i 2014, noe som gir en absoluttvekst på 48 prosent hele perioden sett under ett. Gjennomsnittsvæksten var på 58 prosent, noe som betyr at småbedriftene har hatt en noe sterkere vekst enn de

³ Vi har ekskludert bransjekoder (NACE-koder) som ikke er spesifikke for klyngen, for eksempel relatert til eiendom. I tillegg er store selskaper tatt ut. Se metodekapitlet for detaljer rundt kriterier for inkludering av bedrifter. Det er medlemmene i klyngen per i dag som er lagt til grunn for utregning av nøkkeltall over hele perioden.

større bedriftene. Medianverdiskapingsveksten var 38 prosent, slik at det er enkelte bedrifter med svært høy verdiskapingsvekst som trekker gjennomsnittet noe opp.⁴ Ser man vekstratene år for år er veksten sterkest fra 2013 til 2014. 2014 kan betegnes som et svært godt år, særlig med tanke på at driftsresultatene mer enn doblet seg fra året før. 2014 var også det første året at den gunstige valutakursutviklingen begynte å påvirke turisttetterspørselen i Norge.

Figur 5 – a) Samlet verdiskaping i partnerorganisasjonene i NCET delt i lønnskostnader og driftsresultat (EBITDA) b) Samlet sysselsatte blant partnerorganisasjonene i NCET. Avdelingstall. 2009 – 2014. Kilde: Menon (2016)

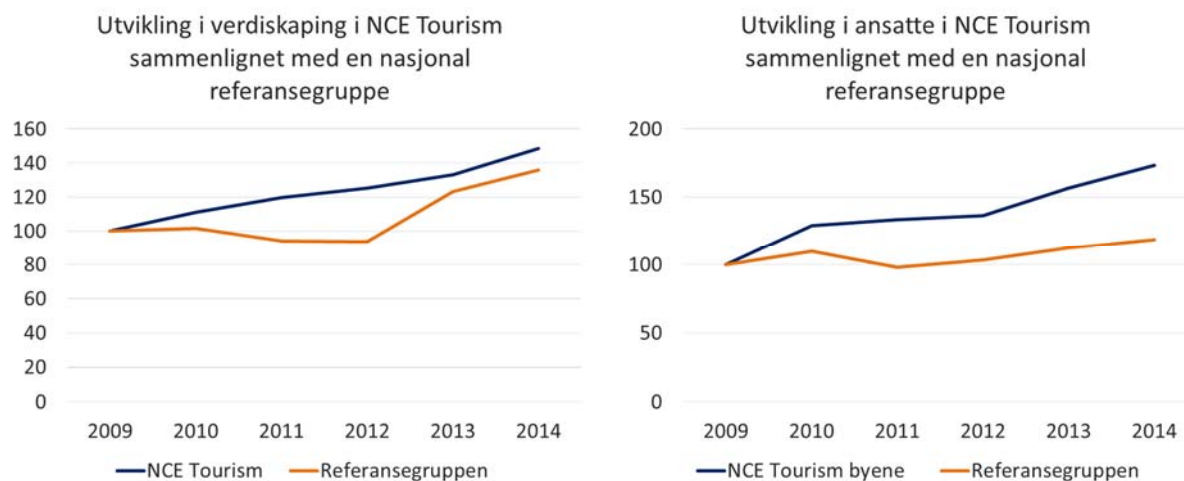


Figuren over til høyre viser at sysselsettingsveksten har vært enda sterkere enn verdiskapingsveksten over samme tidsperiode. Samlet antall ansatte i klyngen økte fra 526 til 819, som er en samlet vekst på 56 prosent. Veksten var sterkest i begynnelsen av perioden og mot slutten. At den samlede sysselsettingsveksten har vært sterkere enn den samlede verdiskapingsveksten betyr at arbeidsproduktiviteten i klyngen har blitt noe redusert (vektet gjennomsnitt etter bedriftsstørrelse).

Figurene under viser at både verdiskapingsveksten og sysselsettingsveksten har vært sterkere blant partnerbedriftene i NCE Tourism enn i vår konstruerte referansegruppe, hele perioden sett under ett. Figuren til venstre viser at verdiskapingsveksten var sterkere i klyngen sammenlignet med referansegruppen fra 2009 til 2012, mens veksten var sterkere i referansegruppen fra 2012 til 2013. Fra 2013 til 2014 var veksten sterkest i klyngen igjen.

⁴ Bedrifter som stod for mer enn 500 000 kroner i verdiskaping i 2009 og var i virksomhet i 2014.

Figur 6 – a) Indeksert verdiskapingsutvikling i partnerorganisasjonene i NCET sammenlignet med konstruert referansegruppe b) Indeksert sysselsettingsvekst blant partnerorganisasjonene i NCET sammenlignet med konstruert referansegruppe. Avdelingstall. 2009 – 2014. Kilde: Menon (2016)



Figuren til høyre viser at sysselsettingsveksten har vært langt sterkere i klyngen enn i vår konstruerte referansegruppe, særlig i starten av perioden og mot slutten av perioden. At differansen mellom klyngen og referansegruppens verdiskapingsvekst er mindre enn differansen mellom klyngen og referansegruppens sysselsettingsvekst betyr at klyngen vektete arbeidsproduktivitetsvekst er lavere enn i referansegruppen. Dette kan godt skyldes at partnerne i NCET er relativt små og unge bedrifter i sterk aktivitetsvekst. Når markedet og produkter modner vil gjerne bedriftene gå inn i en vekstfase hvor lønnsomhet og produktivitet vokser raskere enn antall ansatte.

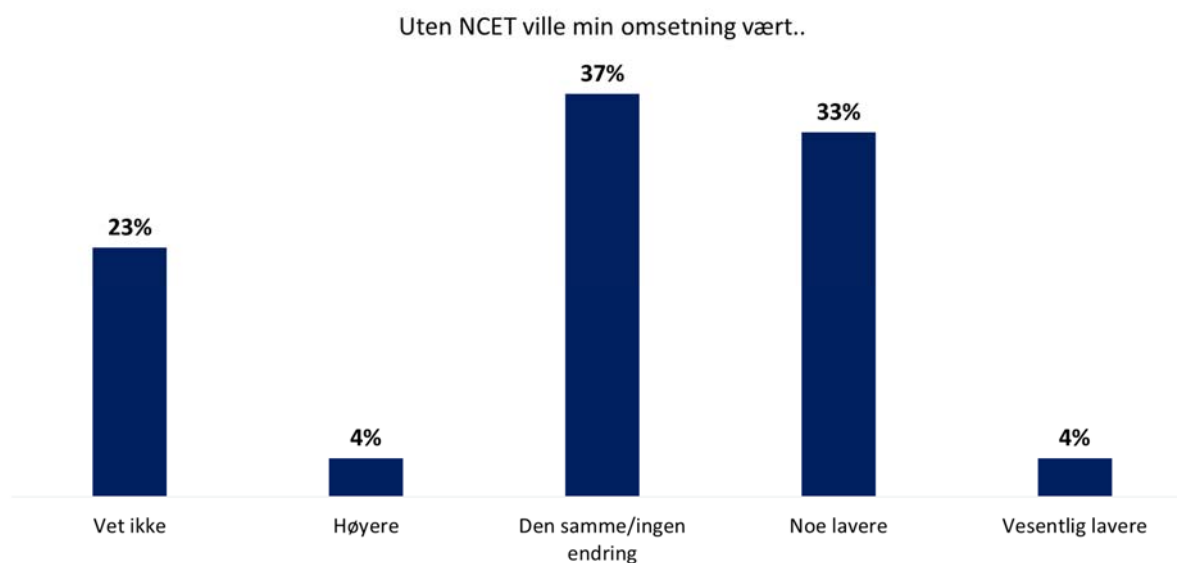
4.3. Prosjektets måloppnåelse

Hovedmålet er at NCE Tourism – Fjord Norway skal styrke reiselivsklyngen og bidra til økt profesjonalitet, miljøfokus og lønnsomhet. Et sentralt delmål er at «NCET skal arbeide for økt verdiskaping gjennom utvikling av markedstilpassede og bærekraftige innovasjoner med fokus på kommersialisering og internasjonalisering. NCET skal videre arbeide for nye og kjøpesterke kundegrupper, samt tilleggssalg av opplevelsespakker fra etablerte og nye aktører.»

Avsnittet over viste at både verdiskapings- og sysselsettingsveksten i NCET har vært sterkere enn i våre konstruerte referansegrupper. At aktivitetsveksten er sterkere enn i referansegruppene trenger som sagt ikke skyldes arbeidet til NCE Tourism, man godt skyldes andre egenskaper ved bedriftene og markedene. Vi har derfor spurt partnervirksomhetene direkte om de selv mener deres omsetning har blitt påvirket av klyngearbeidet i NCET.

Av partnerne som har svart på spørreundersøkelsen oppgir 33 prosent at deres omsetning ville vært litt lavere uten deltakelse i NCET, mens 4 prosent oppgir at omsetningen ville vært vesentlig lavere. Dette indikerer at NCET har hatt en påvirkning på topplinjen til deltakerorganisasjonene for nesten to av fem bedrifter, og må kunne sies å være et tegn på målrealisering ovenfor en del av partnerne. Samtidig oppgir 37 prosent av partnerne at NCET ikke har gitt effekt på topplinjen enda, mens 4 prosent av partnerne mener å ha tapt inntekter på å delta på projektet så langt.

Figur 7 – Svar fra spørreundersøkelsen. Kilde: Menon (2016)



4.3.1. Prosjektledelsens egenvurdering av måloppnåelse

I dette delkapittelet gjennomgås prosjektledelsens egenvurdering av prosjektets måloppnåelse. Avsnittet bygger på intervju av prosjektledelsen og årsrapporter.

Prosjektledelsen opplever at dagens NCE Tourism jobber godt og riktig, etter en vanskelig omstillingsperiode i første halvdel av andre kontraktsperiode. Kontraktseier og daglig leder mener at man har mistet en del tid, og at måloppnåelsen ikke er så god som man skulle ønske. Samtidig tror han at man kommer til å oppleve mange resultater og høy måloppnåelse i tiden fremover.

I årsrapporter og intervjuer kommer det fram at måloppnåelsen i klyngens første år i andre kontraktsperiode var svak. Man vurderer året som et overgangsår, preget av en del organisatoriske og personalmessige endringer. Man prioriterte implementeringen av de reviderte strategivalgene, men interne problemer i organisasjonen gjorde at man ikke hadde god nok framdrift i prosjektene. Daglig leder i Fjord Norge som er kontraktseier, Kristian Jørgensen, sier i intervju at det var nødvendig å riste ordentlig i buskene. NCET stod veldig sterkt i forhold til forskning, men stod svakt i klyngen.

I 2014 var organisasjonen preget av utskiftninger, og ifølge årsrapporten og prosjektledelsen var det manglende personalressurser i forhold til ambisjonsnivået og tiltaksplanen. Man opplevde frafall av en del partnerbedrifter og noen av de store partnerne valgte å trekke seg fra deltakelse. Det kom imidlertid noen nye partnere til, og i egenvurderingen påpekes det at prosjektet fikk på plass en klynge av partnerbedrifter bedre tilpasset den spissede satsingen innenfor seks tematiske områder.

Kristian Jørgensen beskriver at det var en glidende overgang til et nytt team. NCET beholdt en del av erfaringene, mens det man mistet «var greit å miste». Et forskningsprosjekt på cruise og et forskningsprosjekt på bærekraft forsvant ut av porteføljen, mens man flyttet et prosjekt på digitalisering fra NCET til Fjord Norge. Man arrangerte færre konferanser, men flere klyngemøter og samlingsarenaer. Prosessene ble ifølge Jørgensen mer

forretningsrettet og det var mindre kunnskapsoverføring i form av presentasjoner fra foredragsholdere til publikum. Man jobber nå mer hands-on, og forventer samtidig mer av aktørene, ifølge Jørgensen.

Prosjektet foretok en fokusering av strategien mot opplevelsestemaene sykling, ski, elvepadling, vandring, fiske og arkitektur i 2014, og igangsatte ellers to store prosjekter. Det ble etablert 4 bedriftsnettverk knyttet til produktutvikling og opplevelsesutvikling langs fire strekninger av De Nasjonale Turistvegene. NCE Tourism tok ledelse i nasjonalt forprosjekt for å få til et nasjonalt kvalitetssikrings- og klassifiseringssystem for aktivitets- og opplevelsesbedrifter.

I egenvurderingen av 2015 karakteriserer prosjektledelsen året som meget bra. Organisasjonen ble forsterket med ny direktør og 3 prosjektmedarbeidere med relevant erfaring. Man mener å lykkes med å få til en tettere dialog med partnerbedriftene, iverksette nye prosjekter sammen med partnerne, samt ferdigstille og slutføre en del prosjekter som har vært igangsatt tidligere.

Prosjektledelsen mener det har vært god dialog og blitt tilrettelagt for mange møteplasser for partnere og NCET-teamet i 2015. NCET skal nå jobbe mye tettere med partnerbedriftene, både i klynger og i en-til-en-relasjoner. Nye prosjekter innenfor temaområdene er startet opp, og prosjekter som iverksettes skal bli formalisert i form av gjennomarbeidede prosjektplaner med mål, tiltak, milepæler og tidsplan. Prosjektledelsen mener at deres arbeid har ført til en økning i henvendelser fra bedrifter som ønsker å bli partnere. Man har gått fra å jobbe for å få flere medlemmer til å måtte si nei til enkelte bedrifter, mener daglig leder Dag Jarle Aksnes.

Prosjektledelsen påpeker at det fortsatt er et stykke vei å gå i forhold til å skape høy aktivitet i samtlige temasatsinger. Dette skyldes store arbeidsmengde i 2015, hvor man har prioritert å komme lengre i enkelte temasatsinger. De øvrige temaene vil få høyere prioritet i 2016.

4.3.2. Tilbakemeldinger fra spørreundersøkelse og intervju

Avsnittet som følger bygger både på resultater og kommentarer fra svarene i spørreundersøkelse, og intervjuer med bedrifter og organisasjoner i klyngen.

Prosjektledelsens vurdering av NCET som for forskningsrettet og for svakt forankret i klyngens reelle behov i periode 1 og begynnelsen av periode 2, deles i stor grad av partnerne i prosjektet ellers også. Flere av intervjuobjektene påpeker at det har vært en for lang periode uten tett nok dialog med bedriftene, og for lite produktutviklingsprosesser i klyngen. Et intervjuobjekt sier at NCET var for fokusert på fellesprosjekter og fellesgoder, og for lite bedriftsorientert og dermed lite matnyttig i første kontraktperiode.

Flere av prosjektpartnerne mener at NCET ikke kan peke på konkrete resultater. Det har oppstått samarbeid, bedriftsnettverk og utvidelser av enkelte produkter, men det er få konkrete prosjekter man kan tilegne NCET direkte. Det kan skyldes at NCET kom for sent i gang med bedriftene og at man fikk gjort for lite de fire første årene, sier det ene intervjuobjektet. Mangelen på dokumenterte resultater synes å være et problem, og kan skyldes NCETs rolle som tilrettelegger fremfor ansvarlig i de fleste prosjekter. Samtidig er det viktig at NCET legger vekt på å dokumentere resultater av aktivitetene som gjøres, fremfor å dokumentere aktivitetene i seg selv.

En annen partner sier at NCET både må bli flinkere til å måle, og også få i gang en resultatkultur. Mangel på konkrete resultater tyder på at det har vært feil kompetanse når det gjelder kommersialisering. Med et så stort budsjett må NCET ta en større rolle enn de gjør i dag.

Flere påpeker at spissingen av tema har vært bra. Samtidig har enkelte innvendinger mot temasatsningene. Et av intervjuobjektene stiller spørsmål om hvorvidt man har klart å prioritere godt nok. For det første dekker de seks temaene nesten all opplevelsesturisme som finnes på Vestlandet, slik at det ser ut som at prosjektledelsen ikke har turt å velge vekk aktører. For det andre er enkelte tema fortsatt for brede, eksempelvis synes arkitektur fortsatt være for lite spisset. En annen sier at det var massevis av arkitekturprosjekter, men prosjektene synes ikke kommer ut av startblokken. Flere uttrykker imidlertid tro på satsningen i NCET.

Et intervjuobjekt stiller spørsmål om hvorvidt temasatsningene tar godt nok utgangspunkt i markedets etterspørsel. Et eksempel er den store satsningen på sykkelsturisme, hvor det i foredraget til en viktig amerikansk sykkelformidler kom frem at Vestlandets hotellstandard var for lav og terrenget for utfordrende, til at man skal kunne selge sykkelpakker til store kundegrupper i USA. En gjenganger i tilbakemeldingene er at NCET har vært for lite kommersielle og for forskningsrettet. En person uttrykker at NCET tidligere ikke eide kommersielle gener og ikke var i nærheten av å tenke salg. På grunn av manglende resultater er flere derfor usikre på den kommersielle teften i dagens organisasjon.

Flere av intervjuobjektene som har fulgt NCET over tid har lagt merke til en endring i arbeidsmåten. I første periode jobbet man tett mot offentlige aktører og forskning, mens man ikke inkluderte bedriftene godt nok. Begynnelsen av andre periode beskrives som første kontraktperiode, samtidig som organisatoriske problemer og endring av personell synes å ha hindret NCET i sitt daglige virke. Flere beskriver at organisasjonen var for lite ute blant bedriftene og at det var for stor bruk av innleide konsulenter. Lav bemanning, mye utskiftning av personell og utstrakt bruk av eksterne prosjektledere bidro til at partnerne følte det var dårlig fremdrift i prosjektene den første halvdel av andre kontraktperioden.

På grunn av sykdom og personer som sluttet ble lederskapet utydelig, og flere vi har snakket med synes at Fjord Norges leder framstod som de facto leder. Samtidig var NCET for innadventt, og utenforstående aktører opplevde organisasjonen som fraværende og lite relevante. Det har i intervjuene framkommet at Fjord Norges leder virket overstyrende både ovenfor den daværende prosjektledelsen, men også overfor arbeidet i styringsgruppen. Det manglende skillet mellom Fjord Norge og NCET har blitt påpekt flere ganger, både i Oxfords evaluering, men også i flere av våre intervjuer. En annen tilbakemelding er at styringsgruppen kun har blitt orientert om prosjekter og klyngens arbeid, framfor å bli involvert den faktiske styringen av NCET.

Et intervjuobjekt påpeker at NCET er svært personavhengig, og at det derfor er veldig viktig at man ansetter folk med riktig kompetanse og egenskaper. Det synes som rollene har blitt klarere etter Dag Aksnes kom inn som ny daglig leder i 2015. De fleste vi har snakket med mener Dag Aksnes både har tydeliggjort organisasjonen eksternt, men at han også har bidratt til å gjøre NCET langt mer lydhør ovenfor partnerbedriftene. Dag Jarle Aksnes og dagens prosjektledelse får gode tilbakemeldinger både når det gjelder kommunikasjon, involvering av næringen, initiativ og kompetanse. Tidligere leder Randi Bårtveit omtaler Dag Jarle Aksnes som en raus, god leder, med evne til å tenke strategisk. Han følger opp folk og er veldig god nettverksbygger.

Flere påpeker at dagens organisasjon fremstår som lydhøre og initiativrike. Daglig leder i Fløibanen Anita Nybø sier at NCET har vært ekstremt viktige for det nylig oppstartede Vidden-prosjektet. NCET har sparket i gang ideer, ambisjoner, og samtidig brakt Fløibanen, Ulriksbanen, NCE Media, Bergen Reiselivslag og Bergen Basecamp sammen om å utvikle Vidden som et nytt vandreprodukt. Både guider, nye tekniske løsninger, opplevelsesmat og andre tema vil inngå i produktutviklingen. Ellers har flere av personene som kritiserte NCET for å være for lite tilgjengelige og kommersielle også merket at det har skjedd en endring til det bedre det siste året.

4.4. Prosjektets addisjonalitet

For at NCET skal være et lønnsomt virkemiddel må det være felles behov blant aktørene, det må være mer effektivt å samarbeide enn å arbeide alene, aktivitetene bør ha vesentlig effekt på mål og ressursbruken forbundet med samarbeidet må være mindre enn de samlede gevinstene. Selv om prosjektenes aktiviteter vurderes som relevante og resultatene er i tråd med programmets og prosjektenes mål, er det ikke åpenbart at bidragene fra NCE-prosjektene har vært nødvendig for realisering av aktivitetene. NCE-prosjektene reelle bidrag til å forløse samhandlingspotensialet i en klynge avhenger av at NCE-prosjektene utløser aktivitet som ellers ikke ville ha funnet sted.

4.4.1. Utvikling i klyngens relasjonelle forutsetninger

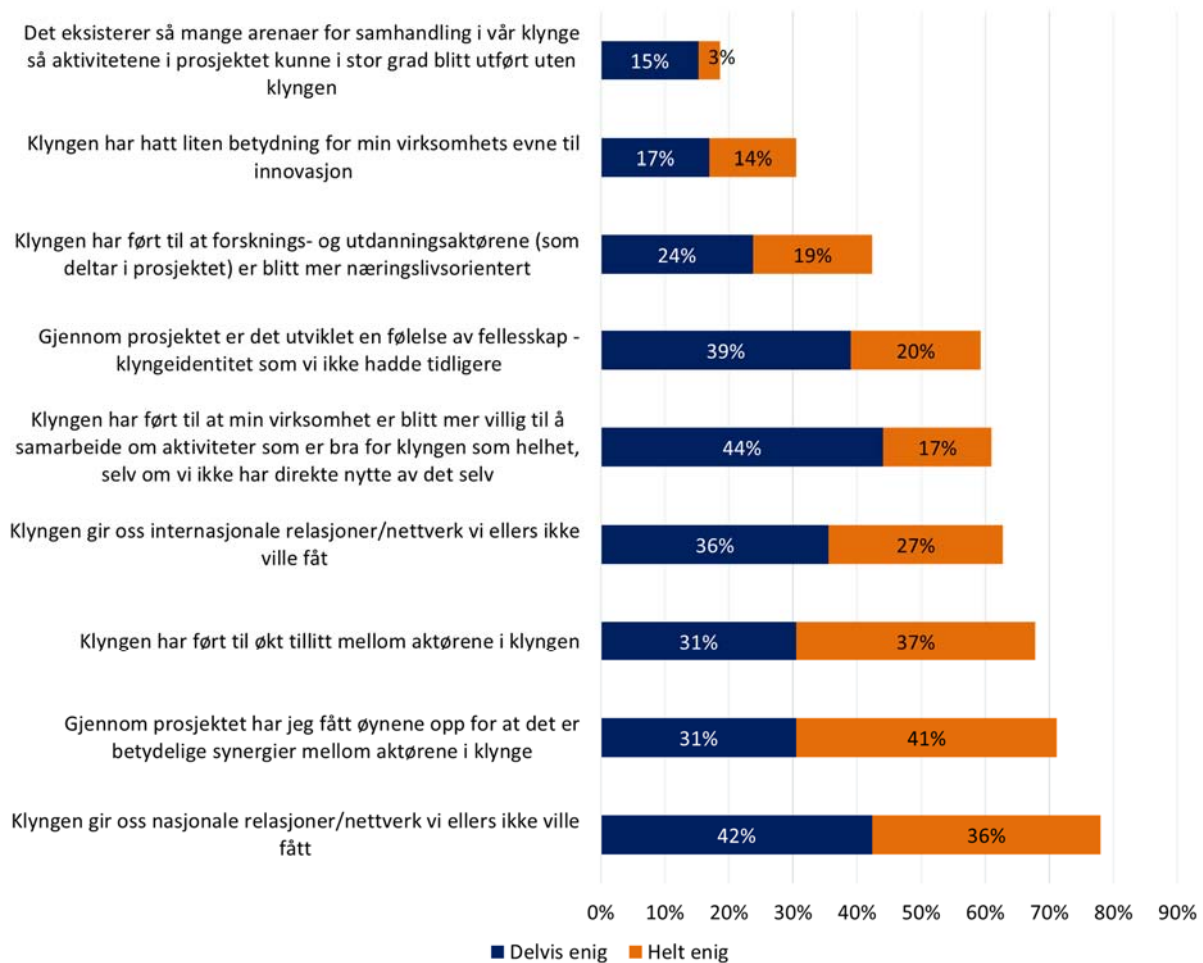
Siden reiselivsbedrifter er gjensidig avhengige av hverandre gjennom klar og tydelig komplementaritet i markedet, både innad i destinasjoner, men også i mellom destinasjoner med likhet i markedet, mener Menon det eksisterer potensielle synergier av felles produktutvikling på tvers av fylkesgrenser. At bedriftene er små og at mange er ressursvake bidrar til at næringen ikke evner å realisere samarbeidsgevinstene uten offentlig hjelp. Det eksisterer imidlertid en rekke offentlige virkemidler rettet mot reiselivsnæringen, både i form av destinasjonsselskaper og diverse ordninger gjennom Innovasjon Norge. Derfor har vi spurt næringen hvorvidt det eksisterer såpass mange andre arenaer for samhandling i næringen at det ikke er behov for NCE Tourism. I vår spørreundersøkelse oppgir i underkant av 1 av fem aktører (18 prosent) at de er helt eller delvis enige i påstanden. NCE Tourism dekker altså et behov som 4 av fem partnere oppgir å ha.

At syv av ti partnere sier at de har fått øynene opp for betydelige synergier mellom deltakervirksomhetene understøtter for det første at det er betydelig synergier mellom partnerne, og for det andre at de fleste partnerne ikke var klar over dette. At såpass mange aktører er blitt klar over synergier er et positivt resultat for klyngen.

Når det gjelder koblinger innad i klyngen svarer omtrent tre av fem av partnerbedriftene at det er blitt utviklet et fellesskap i klyngen gjennom prosjektet (59 prosent), og at det er blitt et bedre samarbeidsklima mellom bedriftene (61 prosent). I underkant av syv av ti partnerbedrifter mener samtidig at NCE Tourism har skapt større tillit mellom bedriftene i klyngen. NCE Tourism synes altså å ha styrket de relasjonelle forutsetningene som må være tilstede for å realisere synergier mellom bedriftene. Men det en del partnere som ikke har opplevd sterkere relasjoner til de andre partnerne.

NCE Tourisms bidrag til å styrke koblingen mot eksterne aktører, som andre nettverk/relasjoner (i Norge eller utlandet) og forskningsmiljøer, varierer. Kun to av fem partnere (43 prosent) mener at forskningsmiljøene er blitt mer næringslivsorienterte gjennom prosjektet. En viktig tilbakemelding fra intervjuene har vært at forskningen som er blitt utført både i første og andre kontraktsperiode har vært for lite konkret og matnyttig for næringen, og at fokuset i prosjektet burde dreies fra forskning til produktutvikling i klyngene. At godt under halvparten av partnerne som har svart på undersøkelsen mener at forskningsmiljøene ikke retter seg mer mot næringslivet i et så tydelig næringsrettet program, tyder på at avstanden mellom tjenesteinnoverende bedrifter og forskningsinstitusjoner fortsatt er stor. Partnerne opplever i langt større grad at NCE Tourism har bidratt til å knytte dem tettere til andre nettverk/relasjoner i Norge (78 prosent) og utlandet (63 prosent).

Figur 8 – Resultater fra spørreundersøkelsen. Kilde: Menon (2016)



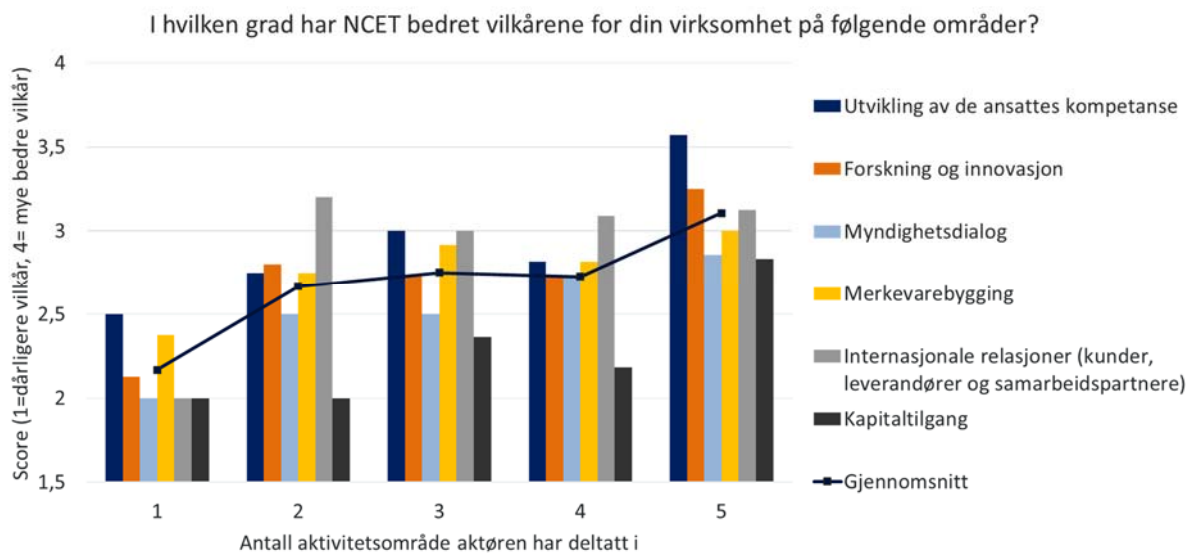
4.4.2. Sammenheng mellom grad av deltakelse og resultater

Det kan synes som at NCE Tourism skaper ønskede effekter for store deler av medlemsporteføljen, men ikke hele. At en av fem partnere mener at NCE Tourism aktiviteter allerede utføres ved andre arenaer, at fire av ti bedrifter verken opplever fellesskap eller økt samarbeid, og at tre av ti ikke mener det er blitt et høyere tillitsnivå mellom bedriftene, kan tyde på at medlemsporteføljen til NCE Tourism er for lite fokusert. Denne konklusjonen støttes av at omtrent hver tredje partner (31 prosent) oppgir at klyngen har liten betydning for deres virksomhets evne til å innovere. Det er i tillegg ikke urimelig å tenke seg at de 40 prosent som ikke har svart på vår spørreundersøkelse har en svakere tilknytning til klyngen og opplever mindre effekter av NCE Tourism enn bedriftene som har svart, slik at andelen bedrifter med svak tilknytning til klyngen i realiteten er høyere.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser en sammenheng mellom aktørers deltakelse ved klyngens hovedaktivitetsområder og effekter av å delta.⁵ Se figuren under.

⁵ Workshops og konferanser, felles innovasjonsaktiviteter, felles kompetanseutviklingsprosjekter, medlem i styrings- eller referansegruppe.

Figur 9 – Resultater fra spørreundersøkelsen. Fra 1 til 4, hvor en er dårligst og 4 er best. Kilde: Menon (2016)



Det ser ut som at partnere som kun har deltatt på ett hovedaktivitetsområde får minst utbytte av å være deltaker i NCE Tourism, mens partnere som har vært med på samtlige av hovedaktivitetene i klyngen får størst utbytte av deltakelsen. Bedrifter som kun har deltatt i ett aktivitetsområde svarer at de har fått marginalt bedre vilkår av å delta (gjennomsnitt på 2,2 hvor 2 betyr ingen betydning). Bedrifter som har deltatt på fem hovedaktivitetsområder har fått bedre vilkår (gjennomsnitt på 3,1 hvor 3 betyr bedre vilkår). Kausaliteten mellom deltakelse og utbytte går nok begge veier: Bedrifter får økende utbytte av å delta mer i klyngesamarbeidet, samtidig som bedrifter med stort utbytte av å delta i klyngesamarbeidet deltar mer. Korrelasjonen er statistisk signifikant for hver enkelt effektparameter. Dette er en sammenheng som Menon også har funnet ved flere andre klyngeevalueringer.

Sammenhengen mellom partneres deltakelse i klyngen og utbyttet partnerne får av å delta i klyngen underbygger viktigheten av å sørge for en medlemsmasse med behov og interesse for å delta i klyngen.

Ellers viser figuren at partnerne er mest fornøyd med effektene på internasjonale relasjoner (2,9 i gjennomsnitt over partnerne) og kompetanseutvikling (2,8 i gjennomsnitt over partnerne). Partnerne mener klyngen har hatt liten betydning for å bedre tilgangen til innsatsfaktorene arbeidskraft (2,2 i gjennomsnitt over partnerne) og kapital (2,3 i gjennomsnitt over partnerne).

4.4.3. Klyngelederens bidrag

En av de viktigste oppgavene til klyngeleder er å skape engasjement blant partnerbedriftene. Prosjektlederen skal kunne kommunisere effektivt med aktører på tre ulike arenaer; en næringsarena med eiere og ledere av bedrifter som opererer under markeds konkurranse, på en forskningsarena med forskere og andre aktører som opererer i en universitets- og høyskoleverden, og på en politisk arena med byråkrater og politikere. Å beherske samtlige arenaer krever "flerspråklighet".

Et annet element som gjør klyngeprosjekter krevende er at de er organisert "bottom-up", i den forstand at bedriftene og kunnskapsaktørene som deltar i prosjektet er med på frivillig basis og kan trekke seg ut dersom de mister interessen og troverdigheten. En klyngeorganisasjon er derfor avhengig av kontinuerlig legitimitet og oppslutning fra sine medlemmer. Sammenhengen mellom aktiv deltakelse og resultater i prosjektene

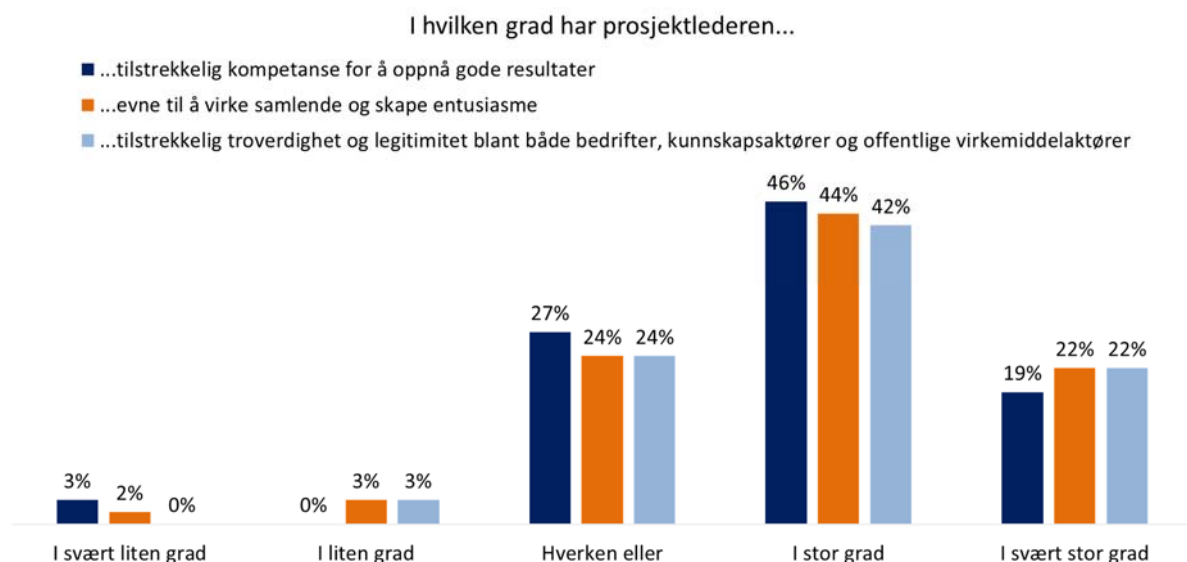
understreker hvor viktig det er at prosjektlederen har evne til å skape begeistring og entusiasme, og samtidig troverdighet og langsiktighet.

I spørreundersøkelsen stilte vi bedriftene tre spørsmål om klyngefasilitatorens (prosjektlederens) forutsetninger for å lykkes med å skape gode resultater i prosjektet:

- I hvilken grad synes du at prosjektlederen (fasilitatoren) har tilstrekkelig kompetanse for å oppnå gode resultater?
- I hvilken grad har/hadde prosjektlederen evne til å virke samlende og skape entusiasme?
- Tilstrekkelig troverdighet og legitimitet blant både bedrifter, kunnskapsaktører og offentlige virkemiddel-aktører?

Figuren under viser at rundt 65 prosent av partnerbedriftene mener prosjektlederen i stor eller svært stor grad har kompetanse, evne til å skape entusiasme og troverdighet. 1 av 20 bedrifter er misfornøyd med prosjektlederen. Dette er relativt bra resultater og marginalt bedre enn gjennomsnittet fra samme spørsmål sendt ut til andre NCE klynger.

Figur 10 – Resultater fra spørreundersøkelsen. Kilde: Menon (2016)



5. Anbefalinger og veien videre

NCE Tourism har gjennom andre kontraktsperiode utviklet seg fra å være en forskningstung, og for lite bedriftsrettet klynge i den første kontraktsperioden, til å bli langt mer bedriftsrettet mot andre halvdel av andre kontraktsperiode. I andre kontraktsperiode har NCE Tourism spisset strategien, knyttet seg nærmere bedriftene og tonet ned forskning som ikke er etterspurt av partnerbedriftene. *Markedsrettet, tematisk produktutvikling på tvers av geografi er nå kjernen i klyngen.*

Andre kontraktsperiode var preget av utskiftninger av personell og svak fremdrift, men fra og med den nye prosjektledelse kom på plass i 2014/2015 har det blitt jobbet systematisk for å få framdrift og resultater i prosjektene.

NCE Tourism er et ambisiøst prosjekt. Å skulle engasjere og involvere aktører i ulike typer virksomheter over fire fylker, seks opplevelsestema og tre tverrgående tema er utfordrende. Å skape framdrift og resultater over et så stort virksomhetsområde krever sterk innsats fra personene som er involvert i prosjektet. At NCE Tourism dermed opplevde for svak framdrift i årene med utskiftning av personell er ikke overraskende. Selv med fullt bemannet stab i drift krever NCE Tourisms brede nedslagsfelt mye av prosjektorganisasjonen. Vi mener at NCE Tourism bør prioritere tydeligere de aktivitetene som har størst potensial for å skape synergier på tvers av fylker og bedrifter. Selv om alle de seks opplevelsestemaene og de tre tverrgående temaene hver for seg kan ha et stort utviklingspotensial, vil et for bredt nedslagsfelt stå i fare for å forhindre fremdrift og gjennomføringskraft i prosjektene. En tydeligere prioritering av de aktivitetene, som skaper størst synergier på tvers av fylker og bedrifter, er derfor nødvendig for å sikre kommersialisering av produkter og andre resultater i en eventuell kontraktsperiode 3.

I andre kontraktsperiode ble fokuset rettet fra forskningstunge og større prosjekter til tettere og mer kontinuerlig arbeid mot bedriftsnettverkene, hvor bedriftenes egen *erfaringsbaserte kompetanse* mobiliseres for å utnytte synergier mellom bedriftene.

FoU har fått mindre prioritet i den strategiske endringen som ble implementert i 2015. En viktig årsak er at bedriftene i for liten grad har klart å nyttiggjøre seg forskningen. Det er likevel vår anbefaling at NCE Tourism styrker satsingen på systematisk kunnskapsutvikling i en eventuell tredje kontraktsperiode. Den fremtidige forskningen bør være så konkret og relevant for bedriftene som mulig, noe som også stiller høye krav til bedriftene. Vi tror særlig at NCE Tourism bør utvikle og støtte forskning på utvikling i, og tilgjengeliggjøring av, markeds kunnskap for opplevelsesprodusentene. NCE bør bidra til å skape kunnskap om segmenter, markedsdrivere og barrierer for salg, hvor den enkelte bedrift kan implementere kunnskapen i strategi og drift.

6. Referanser

Henvisninger til tidligere rapporter/artikler er oppgitt i fotnoter der artikkelen er referert til første gang. Ellers er følgende dokumenter/kilder benyttet i evalueringen:

- Opprinnelig prosjektsøknad
- Prosjektsøknad for 2. kontraksperiode
- Innstilling om fornyelse av kontrakt for 2. kontraksperiode
- Kontrakt for 2. kontraksperiode
- Årsrapporter 2013-2015 fra prosjektet
- Nullpunktsanalysen (Econ, 2010)
- Treårsevaluering (Oxford, 2013)
- Egenevalueringen fra 2012
- NCE-prosjektets webside
- Tilsendt dokumentasjon fra prosjektledelsen i klyngen
- Regnskapsdata fra Brønnøysundregisteret

Intervjuobjekter:

- Prosjektleder: Dag Jarle Aksnes
- Styreleder: Roar Hasvik
- Kontraktseier: Kristian Jørgensen
- NCE Tourism – Seniorrådgiver: Per Gunnar Hettervik
- NCE Tourism – Seniorrådgiver: Trond Amland
- NCE Tourism – Seniorrådgiver: Synnøve Elisabeth Aabrekk
- Kaia Finne, Myrkdalen Resort
- Randi Bårtveit, Hardanger Voss museum
- Nils H. Geitle, De Historiske Hotel og spisesteder
- Anita Nybø, Fløibanen
- Knut Slinning, Juvet Landskapshotell
- Kundeansvarlig Innovasjon Norge: Christopher Rosenkilde