



02.02.2018

Arena Lønnsomme vinteropplevelser

Rapport 83-2017

Rapport nr. 83-2017 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

Oppdragsgiver: Innovasjon Norge

Tilgjengelighet: Offentlig

Dato for ferdigstilling: 02.02.2018

Forfattere: Marthe Norberg-Schulz, Rolf Røtnes og
Mikkel Myhre Walbækken

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Borggata 2B
N-0650 Oslo

Org.nr.: 911 737 752
post@samfunnsokonomisk-analyse.no

Forord

Samfunnsøkonomisk analyse har gjennomført en evaluering av klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters på vegne av Innovasjon Norge. Programmet drives av Innovasjon Norge i samarbeid med Siva og Norges forskningsråd. Norwegian Innovation Clusters (NIC) ble lansert i 2014 med formål om å styrke økonomisk vekst ved å fremme og styrke samarbeidsaktiviteter i klyngene.

Syv klyngeprosjekter ble avsluttet i 2016. Vi har evaluert disse som en del av programevalueringen. De syv prosjektene består av fire Norwegian Centres of Expertise-prosjekter og tre Arena-prosjekter. Denne evalueringen omhandler Arena Lønnsomme vinteropplevelser.

Vi vil gjerne takke alle som har tatt seg tid til å svare på alle våre spørsmål. Vi vil også gjerne takke medlemmene av referansegruppen for interessante diskusjoner og nyttige tilbakemeldinger.

Evalueringen er gjennomført i perioden mars til oktober 2017. Samfunnsøkonomisk analyse er ansvarlig for rapportens innhold.

Oslo, 02.02.2018

Rolf Røtnes
Prosjektleder
Samfunnsøkonomisk analyse AS

Sammendrag

Arena Lønnsomme vinteropplevelser har vært støttet av Arena-programmet i perioden 2011-2016. Etter avslutningen som formelt Arena-prosjekt, har Lønnsomme vinteropplevelser valgt å videreføre samarbeidet med lokal finansiering. Bedriftsklyngen omfatter nå 75 bedrifter lokalisert i Troms, Vesterålen, Lofoten, Alta og Honningsvåg. De aller fleste er lokalisert i Troms. Vinter Troms AS har vært kontraktspartner overfor Innovasjon Norge, og har bidratt med prosjektleder i 100 prosentstilling.

Arena Lønnsomme vinteropplevelser fokuserer på å styrke vekst og verdiskaping i reiselivsnæringen i Tromsregionen gjennom å tilrettelegge for å løse utfordringer knyttet til visjonen om å utvikle Nord-Norge til et foretrukket reisemål vinterstid.

De fleste klyngeprosjekter deler sine medlemmer i fire grupper; kjernebedrifter, andre aktive bedrifter, FoU- og utdanningsinstitusjoner og offentlige utviklingsaktører. Vi har avgrenset utvalget av kjernemedlemmer til private aksjeselskaper i Tromsøregionen. For analytiske formål inngår ikke forskningsinstitutter i definisjonen av kjernemedlemmer.

Med vår definisjon har Arena Lønnsomme vinteropplevelser hatt 22 kjernemedlemmer i evalueringsperioden. De aller fleste virksomhetene i klyngen er opplevelsesbedrifter som tilbyr nordlys- eller hvalsafari, turguidning og ulike aktiviteter, men omfatter også produsenter av matvarer og transport.

Virksomhetene har til felles at de fleste levde på sommeromsetningen hele året, og hadde en lav vinteromsetning. Virksomhetene har videre til felles at de har hatt interesse av å fremskaffe nødvendig kompetanse og produkter for å lykkes med å tiltrekke seg internasjonale tilreisende vinterstid.

Tjenestene som leveres er i høyeste grad komplementære og dette har vært forsøkt utnyttet av klyngen. Mange av virksomhetene har relativt like kompetansebehov, dette gjelder spesielt aktivitets- og opplevelsesleverandørene og formidlingsbedriftene.

Klyngeprosjektets visjon i prosjektperioden har vært at:

«Lønnsomme Vinteropplevelser skal utvikle området til et unikt og foretrukket reisemål med attraktive vinteropplevelser i verdensklasse»

For å oppnå denne visjonen i løpet av prosjektperioden hadde klyngeprosjektet satt følgende kvantitative mål:

1. Forbruk per gjest per døgn skal i gjennomsnitt per sesong være minimum 2 100 kroner
2. Innen vintersesongen 2016/17 skal prosjektet ha bidratt til at 45 000 nye vintergjester besøker området
3. Bidra til 65 000 nye gjestedøgn mellom sesongene 2013/14 til 2016/17

I 2015 oppnådde man målet om omsetning per gjest per døgn, og man oppjusterte derfor målet til 2 500 kroner i 2016. Man la også til et delmål om at andelen internasjonale gjestedøgn skulle utgjøre 30 prosent av gjestedøgnene i regionen.

For å oppnå visjonen ønsket klyngen å arbeide strategisk med produktutvikling og innovasjon, klyngeutvikling og nettverksbygging, kvalitets- og kompetanseoppbygging og internasjonalisering og markedsadgang.

Det er vår oppfatning at klyngen igangsatte aktiviteter og tiltak som i stor grad var basert på medlemmenes potensielle synergier, og at de har arbeidet godt med tanke på utviklingen av relasjonelle forutsetninger. Videre mener vi at aktivitetene var innrettet på en god måte for å oppnå de mål som var satt av klyngen, og på så måte også godt tilrettelagt for å skape langsiktige verdiskapingseffekter.

Det var i utgangspunktet lite samhandling i klyngen og klyngeprosjektet hadde derfor som et delmål å arbeide strategisk for å styrke samholdet og graden av samarbeid og samspill. Det er vår oppfatning at klyngeprosjektet i stor grad har klart å skape en tettere klynge med mer samarbeid og samhandling.

Klyngens aktiviteter med sikte på kompetanseheving, kunnskapsoppbygging og utvikling av nye utdanningstilbud har vært særlig viktige for klyngens utvikling. Det er vår oppfatning at klyngen, gjennom markedsundersøkelser, utviklingen av en segmenteringsmodell, et nasjonalt kvalitetssystem og flere utdanningstilbud, har oppnådd resultater som legger godt til rette for videre måloppnåelse på andre felter, samt varig verdiskaping. Resultatene indikerer også en klar profesjonalisering av klyngemedlemmene.

Klyngen har hatt produktutvikling og innovasjon som et eget strategisk innsatsområde. Målet har vært å tiltrekke seg flere tilreisende ved å kunne tilby flere produkter eller pakkeløsninger tilpasset ulike kundegrupper. Det er vår oppfatning at klyngen har bidratt til å øke antall utviklede og tilpassede produkter.

Klyngen har hatt en ambisjon om å få innpass i nye markeder og styrke sin posisjon i eksisterende gjennom å tiltrekke seg nye internasjonale kunder og samarbeidspartnere. Resultatene tyder på at klyngen i stor grad har klart dette. Gjennom prosjektperioden har klyngen oppnådd nye markedsinnganger som følge av igangsatte aktiviteter og tiltak. De har spesielt vokst i britiske, tyske, japanske og kinesiske markeder.

Klyngen hadde også et sett med kvantitative mål for prosjektperioden. Basert på tilgjengelige årsrapporter og gjennomførte intervjuer er det vår oppfatning at klyngeprosjektet har en meget god måloppnåelse når det gjelder de kvantitative målene.

Vi finner imidlertid få tegn til at klyngearbeidet har ført til målbare økonomiske effekter i form av økt sysselsetting eller verdiskaping. Klyngen har imidlertid gjort sine egne målinger, basert på et muligens bedre egnet sammenlikningsgrunnlag, og funnet at klyngebedriftene i gjennomsnitt har hatt større verdiskaping enn reiselivsbedrifter ellers i Nord-Norge.

Vår endelig vurdering er at klyngen har igangsatt og gjennomført relevante og riktige aktiviteter som har ledet til god måloppnåelse på strategiske så vel som kvantitative mål. Det er videre vår vurdering at få av klyngens resultater og oppnådde mål ville kommet uten klyngeprosjektet.

Innhold

Forord	IV
Sammendrag	V
1 Introduksjon	9
1.1 Arena	9
1.2 Teoretisk begrunnelse for klyngestøtte	11
1.3 Klyngemekanismene	12
1.4 Evaluering av prosjektet	13
2 Arena Lønnsomme vinteropplevelser	14
2.1 Om Arena Lønnsomme vinteropplevelser	14
2.2 Mål og strategi	16
2.3 Potensielle synergier	17
2.4 Klyngens relasjonelle forutsetninger	19
2.5 Tidligere evalueringer	19
3 Aktiviteter	20
3.1 Aktiviteter	20
3.2 Aktivitetenes relevans	22
4 Resultater og måloppnåelse	24
4.1 Klyngeutvikling, nettverksbygging og samhandling	25
4.2 Kompetanse- og kunnskapsoppbygging	25
4.3 Internasjonalisering og markedsadgang	26
4.4 Produktutvikling og innovasjon	26
4.5 Kvantitative mål	27
4.6 Økonomiske effekter	27
5 Oppsummering	31
6 Referanser	33

1 Introduksjon

Programmet Norwegian Innovation Clusters (NIC) ble etablert i 2014. Programmet er en videreføring av Arena-programmet lansert i 2002 og Norwegian Centres of Expertise (NCE) lansert i 2006. Med introduksjonen av NIC ble det også introdusert et tredje, og nytt nivå, Global Centres of Expertise (GCE).

Norwegian Innovation Clusters har som formål å utløse og forsterke samarbeidsbaserte utviklingsaktiviteter i klyngene, med sikte på å øke klyngenes dynamikk og attraktivitet og den enkelte bedrifts innovasjonsevne og konkurransekraft.

Norwegian Innovation Clusters eies i fellesskap av Innovasjon Norge, Siva og Norges forskningsråd, med Innovasjon Norge som ansvarlig operatør for programmet. Programmet finansieres av Nærings- og fiskeridepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Siva har bedt om en evaluering av Norwegian Innovation Clusters, samt sluttevalueringer av følgende syv klyngeprosjekter:

- Arena Biotech North
- Arena Lønnsomme vinteropplevelser
- Arena Smart Water Cluster
- NCE Instrumentation
- NCE Micro- and Nanotechnology
- NCE Raufoss
- NCE Systems Engineering

Denne rapporten tar for seg sluttevalueringen av Arena Lønnsomme vinteropplevelser. For en mer

detaljert introduksjon til klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters henviser vi leseren til vår hovedrapport for evalueringen av programmet.¹

De følgende avsnittene gir en kort introduksjon til formålet med Arena, den teoretiske begrunnelsen for et klyngeprogram, samt hvordan man skal forstå klyngens mekanismer. Kapittel 2 gir en beskrivelse av prosjektet Arena Lønnsomme vinteropplevelser. Prosjektets aktiviteter presenteres i kapittel 3, mens resultater og måloppnåelse diskuteres i kapittel 4. Vi oppsummerer prosjektet i kapittel 5.

1.1 Arena

Klyngeprogrammet støtter klyngeprosjekter på tre nivåer. Disse skiller seg fra hverandre på to viktige områder; (i) *målgruppe*: Arena retter seg mot umodne klynger, NCE mot modne klynger med en nasjonal posisjon og GCE modne klynger med en internasjonal posisjon og (ii) *prosjektets lengde*: Arena-prosjektene støttes i en periode på tre til fem år, NCE og GCE støtte prosjekter inntil ti år.

Arena er et nasjonalt klyngeskapende program, organisert gjennom prosjekter med utgangspunkt i regionale initiativ fra private aktører. Prosjektene bygger på samarbeid mellom private aktører, FoU-institusjoner og offentlig sektor.

Arena ble etablert i 2002, basert på erfaringer fra regionale pilotprosjekter. Arena har støtte om lag 70 prosjekter siden etableringen i 2002, og støtter i dag 18 klyngeprosjekter (en liste over prosjekter er kjennetegn ved disse er presentert i evalueringens hovedrapport).

¹ Samfunnsøkonomisk analyse (2017) *Evaluation of Norwegian Innovation Clusters*, Rapport 76-2017

1.1.1 Formålet med prosjektene

Programmet er nasjonalt, og er åpent for klyngeprosjekter i alle næringer og regioner. Det er ment å øke bedrifter og næringers innovasjonsevne gjennom økt og styrket samarbeid. Programmets hovedmål er å stimulere til økt innovasjon og samarbeid mellom bedrifter, forsknings- og utdanningsmiljøer og offentlige aktører. Hvert klyngeprosjekt etablerer i tillegg sine spesifikke mål, med utgangspunkt i sin posisjon og sine forutsetninger. Prosjektspesifikke mål skal likevel etableres med utgangspunkt i følgende mål:

Tabell 1.1

Effekt- og resultatmål for Arena

Effekt mål	
Økt evne til Innovasjon og fornyelse	
Resultatmål	
Innovasjonsevne	Økt innovasjonssamarbeid og høyere innovasjonskapasitet
Internasjonal orientering	Nye eller forsterkede relasjoner til internasjonale partnere
Kompetansetilgang	Bedre tilgang på relevant kompetanse
Attraktivitet og synlighet	Økt regional anerkjennelse som innovativt og vekstkraftig miljø
Samspill og samarbeid	Økt dialog og samarbeid internt og eksternt

Kilde: Programbeskrivelse, 1. jan. 2015

1.1.2 Utvelgelse og finansiering av prosjekter

Arena retter seg hovedsakelig mot klynger med ny-etablerte og/eller umodne samarbeidsinitiativ, men som likevel har egenskaper som gir et godt potensial for videre utvikling basert på samarbeid. Selve klyngen kan være relativt liten og primært ha en regional posisjon, eller være større og ha en nasjonal posisjon. Klyngene skal være avgrenset gjennom at aktørene:

- er lokalisert innenfor et geografisk avgrenset område
- har felles tilhørighet til en næring, en verdikjede, et kompetanseområde eller et markedsområde
- har felles interesser som gir grunnlag for økt samspill og samarbeid

Arena tilbyr finansiell og faglig støtte til klyngeprosjekter med en varighet på tre år (fase 1). I tillegg kan det søkes om en toårig forlengelse av prosjektet (fase 2). Næringsmiljøer som ønsker opptak til et klyngeprosjekt kan hvert år søke på åpne utlysninger. For at et miljø skal bli valgt, må det oppfylle et sett tekniske kriterier, samt dokumentere hvordan planlagte prosjektaktiviteter skal føre til ønsket måloppnåelse.

En statusvurdering utføres etter tre år for å vurdere grunnlaget for forlengelse. Prosjekter som søker om forlengelse vurderes i henhold til følgende kriterier:

1. Resultatoppnåelse i løpet av de første tre årene av prosjektet
2. Gjennomføring, eierskap og lederskap de første tre årene av prosjektet
3. Potensialet for ytterligere resultater og effekter dersom klyngeprosjektet forlenges
4. Mål, strategier og gjennomføringsplan for neste toårsperiode

Arenaklynger kan også søke om deltagelse på neste nivå (NCE) underveis i prosjektperioden. Godkjenning av søknaden innebærer at den nåværende avtalen avsluttes og erstattes av en ny avtale i samsvar med krav på nytt nivå.

Størrelsen på de årlige tilskuddene bestemmes av klyngeprosjektets format og aktivitetsnivå, samt av klyngeprogrammets tilgjengelige rammer. Arena-prosjekter kan motta tilskudd på 1,5-3 millioner kroner per år.

1.2 Teoretisk begrunnelse for klyngestøtte

En forutsetning for offentlig inngripen i økonomien er f.eks. at det eksisterer en eller flere former for markedssvikt² som begrenser bedrifters eller næringsmiljøers evne og vilje til å nå sitt verdiskapingspotensial.

Klyngeteori sier at klyngers verdiskapingspotensial påvirkes av positive samhandlings- og -lokaliserings-eksternaliteter. Slike eksternaliteter er ikke alltid synlige for de enkelte bedriftene, og de tar derfor ikke hensyn til dette i egne investeringer.³ Med andre ord blir produksjonen lavere enn hva som er samfunnsøkonomisk optimalt om markedssvikten ikke korrigeres. Det offentlige engasjement i klyngeutvikling kan derfor begrunnes i markedssvikter som begrenser bedriftenes evne og vilje til å gjennomføre nødvendige investeringer i samhandling.

Eksempler på markedssvikter kan være:

- Produksjon av fellesgoder: Goder som ikke gir direkte eller eksklusiv gevinst for den enkelte bedrift

- Kunnskapseksternaliteter: Kunnskap spres og benyttes av andre enn dem som utvikler kunnskapen
- Asymmetrisk informasjon: Bedriftene har begrenset informasjon om potensielle gevinster av samarbeid med andre
- Gratispassasjerproblemet: Faren for at samarbeidspartnere vil høste fellesskapets goder uten selv å bidra inn i fellesskapet

Gratispassasjerproblemet er spesielt et problem i situasjoner hvor det er lav grad av kjennskap til, og tillit mellom, bedriftene i klyngen.

Klyngeprogrammet, herunder Arena, kan bidra til at forsknings- og innovasjonssamarbeidet får et større omfang og en høyere kvalitet enn hva som ville vært tilfellet uten offentlig inngripen, og på den måte realisere de potensielle effektene av klyngedannelse på verdiskaping og innovasjon. Programmet kan bidra til dette for eksempel gjennom å gi nødvendig faglig og finansiell støtte til at klyngene initierer nye, eller styrker og akselererer pågående, samarbeidsprosjekter. Ved å formalisere samarbeidet i klyngeprosjekter, kan risikoen for at enkeltbedrifter høster urimelige fordeler reduseres. På den måten minimeres utfordringer knyttet til gratispassasjerproblemet.

Programmets hovedmål synliggjør både hvorfor, og hvordan, Arena støtter klyngeutvikling:

Stimulere til økt innovasjon og samarbeid mellom bedrifter, forsknings- og utdanningsmiljøer og offentlige aktører.

² Markedssvikt beskriver situasjoner hvor markedene alene, til tross for virksom konkurranse, ikke gir en effektiv bruk av ressursene.

³ Bedriftene internaliserer ikke nytten i egen profittmaksimering.

1.3 Klyngemekanismene

For å forstå mekanismene bak klyngeutvikling bedre benytter vi oss av en konseptuell modell for samspillseffekter i næringsklynger, utviklet og presentert i Jakobsen og Røtnes (2011).

Modellen illustrerer et sett klyngeegenskaper og hvordan de leder til økt måloppnåelse (se figur 1.1). De hele linjene viser direkte effekter, mens de stippledde linjene illustrerer langsiktige systemdynamiske effekter.

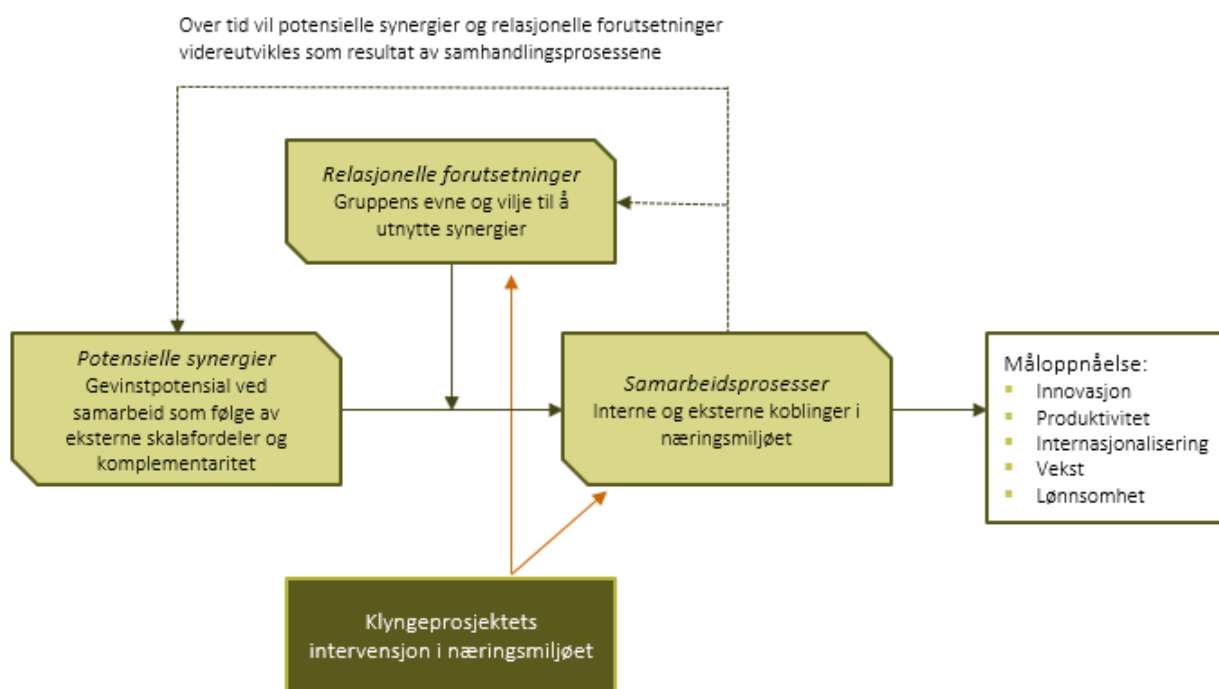
Logikken bak de heltrukne linjene er at evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere potensielle synergier, avhenger av klyngens relasjonelle forutsetninger for samhandling.

Potensielle synergier eksisterer dersom det eksisterer skalafordeler i aktiviteter som er felles for aktørene, og er ikke-ekskluderbare, eller dersom det er komplementaritet i markeder og/eller kompetanse, aktiviteter og ressurser. Synergienes omfang er tenkt å avhenge av klyngens størrelse (antall bedrifter og deres størrelse).

Relasjonelle forutsetninger består for eksempel av graden av geografisk og kulturell nærhet, tillit og tiltro mellom klyngeaktørene, og i hvilken grad det kan sies å eksistere en felles klyngeidentitet. Desto større disse relasjonelle forutsetningene er, desto større vil de potensielle synergiene være.

Hvis de relasjonelle forutsetningene er tilstede i tilstrekkelig grad, og de potensielle synergiene er store nok, kan man forvente å finne at konkrete

Figur 1.1
En konseptuell modell for klyngebasert utvikling



Kilde: Jakobsen and Røtnes (2011)

samarbeidsprosesser vil realisere gevinster i form av økt innovasjon og produktivitet, og dermed styrket konkurranseevne, vekst og lønnsomhet.

Det er altså samarbeidsprosesser – konkrete utviklings- og kunnskapsprosjekter, et felles forum og koblinger til eksterne miljøer – som skaper slike gevinster. Samtidig må man være klar over at andre egenskaper ved aktørene, deres konkurrenter eller markedene de opererer i, også vil påvirke resultatene. Det er derfor viktig å forsøke å måle hvilke resultater som kan sies å skyldes samarbeidsprosessen i seg selv. Modellen skiller derfor på direkte og indirekte resultater av klyngeaktivitetene.

1.4 Evaluering av prosjektet

Evalueringen av klyngeprosjektet er i tråd med OECDs evalueringsmodell (kriterier for evaluering av bistand).⁴ Det vil si at evalueringen er strukturert rundt tre hovedkriterier: relevans, resultater og effektivitet.

For å vurdere ovennevnte har vi gjennomgått prosjektbeskrivelser, årsrapporter og Innovasjon Norges spørreundersøkelser til klyngedeltakerne. Videre har vi intervjuet relevante interessenter og deltagende bedrifter i klyngeprosjektet, samt klyngens prosjektleder.

I tillegg har vi gjennomført en nettverkskartlegging ved å analysere virksomheters FoU-samarbeid i prosjekter med offentlig finansiering både før og etter innmelding i et klyngeprosjekt.

I evalueringen av klyngeprogrammet har vi analysert effekter av klyngedeltakelse ved å sammenlikne veksten i utvalgte indikatorer (sysselsetting,

omsetning, verdiskaping mv.) for klyngedeltakere med vekst i liknende bedrifter, som ikke har deltatt i et klyngeprosjekt.⁵

Av datamessige hensyn er det ikke gjennomførbart å gjøre en fullstendig effektevaluering for de enkelte prosjektene, og leseren henvises til hovedrapporten for resultater av denne analysen.

Data og metode er beskrevet i mer detalj nedenfor.

⁴ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.html>

⁵ Analysen er gjennomført som en såkalt «matched difference-in-differences».

2 Arena Lønnsomme vinteropplevelser

I dette kapittelet gir vi en kort beskrivelse av Arena Lønnsomme vinteropplevelser og redegjør for klyngens mål og strategi for prosjektperioden, deres potensielle synergier og relasjonelle forutsetninger.

2.1 Om Arena Lønnsomme vinteropplevelser

Arena Lønnsomme vinteropplevelser har fått støtte fra klyngeprogrammet i perioden 2011-2016. Næringsklyngen fokuserer på å styrke vekst og verdiskaping i reiselivsnæringen i Tromsregionen gjennom å tilrettelegge for å løse utfordringer knyttet til visjonen om å utvikle Nord-Norge til et foretrukket reisemål vinterstid. Klyngen har også medlemmer fra Vesterålen og Lofoten, Alta og Honningsvåg.

Samarbeidet i Arena Lønnsomme vinteropplevelser tok utgangspunkt i en rekke arbeidsverksteder arrangert av Innovasjon Norge i perioden 2009-2010. Arbeidsverkstedene utfordret reiselivsaktørene i Nord-Norge til å definere gode grep for videre vekst og verdiskaping.

Reiselivsaktørene konkluderte raskt med at en fellesnevner for deres utfordringer var det lave aktivitetsnivået vinterstid. Basert på denne erkjennelsen ble det hentet inspirasjon fra reiselivsnæringen i Nord-Finland, samt Hurtigrutas gryende satsning på vinteraktiviteter, og utviklet flere muligheter.

Til slutt resulterte dette arbeidet i et forsøk på å etablere en klynge-satsning under Arena-programmet. Klyngen søkte Arena-status i 2010, men søknaden ble refusert begrunnet i manglende modningsnivå. Klyngen fikk lokal støtte til å videreutvikle søknaden sin, og fikk gjennomslag i 2011.

Klyngen fikk forlenget statusen som Arenaprojekt i to år, og gikk ut av programmet høsten 2016. Lønnsomme Vinteropplevelser har valgt å videreføre samarbeidet med lokal finansiering, og arbeider nå med planer om å søke seg inn i NCE-programmet.

2.1.1 Kjernemedlemmer

De fleste klyngeprosjekter deler medlemmene sine i fire grupper; kjernebedrifter, andre aktive bedrifter, FoU- og utdanningsinstitusjoner og offentlige utviklingsaktører. Det ser imidlertid ut til at det er forskjellig praksis blant klyngene for hvordan medlemmene kategoriseres, særlig inndelingen av kjernebedrifter og andre aktive bedrifter. For både presentasjonen av kjennetegn ved klyngemedlemmene og den økonomiske analysen (se hovedrapporten) har vi hatt behov for å avgrense utvalget av kjernemedlemmer på en mer konsistent måte.

Vår definisjon av kjernemedlemmer er basert på listen over deltakere kategorisert som «kjernebedrifter» og «andre aktive bedrifter». I tråd med tidligere evalueringer av effekter av klyngedeltakelse, har vi valgt å avgrense utvalget av kjernemedlemmer til private aksjeselskaper.⁶

Videre har vi avgrenset utvalget av kjernemedlemmer i de enkelte klyngeprosjektene til aksjeselskaper som ligger i den økonomiske regionen⁷ vi anser å være klyngens geografiske tyngdepunkt, definert som den økonomiske regionen med høyest andel av medlemmene (ekskl. FoU- og utdanningsinstitusjoner og offentlige utviklingsaktører). Siden vi ønsker å fokusere på virksomhetenes utvikling, har vi valgt å ekskludere eventuelle forskningsinstitutter organisert som private aksjeselskaper.

⁶ Den økonomiske analysen presentert i hovedrapporten følger i all hovedsak metoden som brukes i Innovasjon Norges årlige evalueringer av effektene av støtte fra Innovasjon Norge (Cappelen, et al. 2015). For å kunne vurdere utviklingen i sysselsetting, verdiskaping mv. trenger vi regnskapsdata på medlemmene. Alle aksjeselskaper er regnskapspliktige. En

avgrensning til disse sikrer dermed at vi har nødvendige informasjonen om alle i utvalget.

⁷ Økonomisk region er en regional inndeling på nivået mellom fylke og kommune. Inndelingen bygger på kriterier som handel og arbeidsmarked.

Med vår definisjon har Arena Lønnsomme vinteropplevelser sitt geografiske tyngdepunkt i Tromsø og 19 kjernemedlemmer. Etter innspill fra klyngeledelsen er det gjort noen mindre justeringer og vi vil i denne evalueringen rapportere utviklingen for 22 kjernemedlemmer.

Tabell 2.1

Antall kjernemedlemmer, gjennomsnittlig virksomhetsalder og årsverk etter innmeldingsår

Innmelding	Medlemmer	Alder	Årsverk
2011	10	7 år	8,4
2012	5	7 år	5,0
2013	6	11 år	16,0
2014	1	1 år	0,0
Samlet	22	8 år	9,5

Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse

2.1.2 Medlemmenes næringsfordeling

Lønnsomme Vinteropplevelser har samlet virksomheter involvert i reiselivsnæringen, og består i hovedsak av ulike tjenestetilbydere. Målt i sysselsetting har næringsmiddelindustri⁸ og overnattingsvirksomhet utgjort de største næringene i prosjektperioden (jf. figur 2.1). Utover disse består klyngen av flere virksomheter innenfor kultur, underholdning og fritid og forretningsmessig tjenesteyting, samt enkelte virksomheter innenfor faglig vitenskapelig og teknisk tjenesteyting og transportvirksomhet. Spredningen på flere næringer gjenspeiler at reiselivskunder som besøker en destinasjon tar i bruk varer og tjenester fra en rekke ulike næringer.

⁸ Produsent av turmat.

2.2 Mål og strategi

Prosjektets mål og strategi skal være ledesnorer i prosjektperioden. Arena Lønnsomme Vinteropplevelser har hatt følgende visjon og målsetninger. I løpet av perioden har medlemsbedriftene meldt inn ulike behov, noe som har ført til at man har gjennomført justeringer underveis.

2.2.1 Mål og strategier for hele prosjektperioden

Vi har ikke hatt tilgang på skriftlige beskrivelser av klyngeprosjektets mål og strategier fra før 2015.

Fra intervjuer erfarer vi imidlertid at man de tre første årene hadde en tredelt målsetning om å:

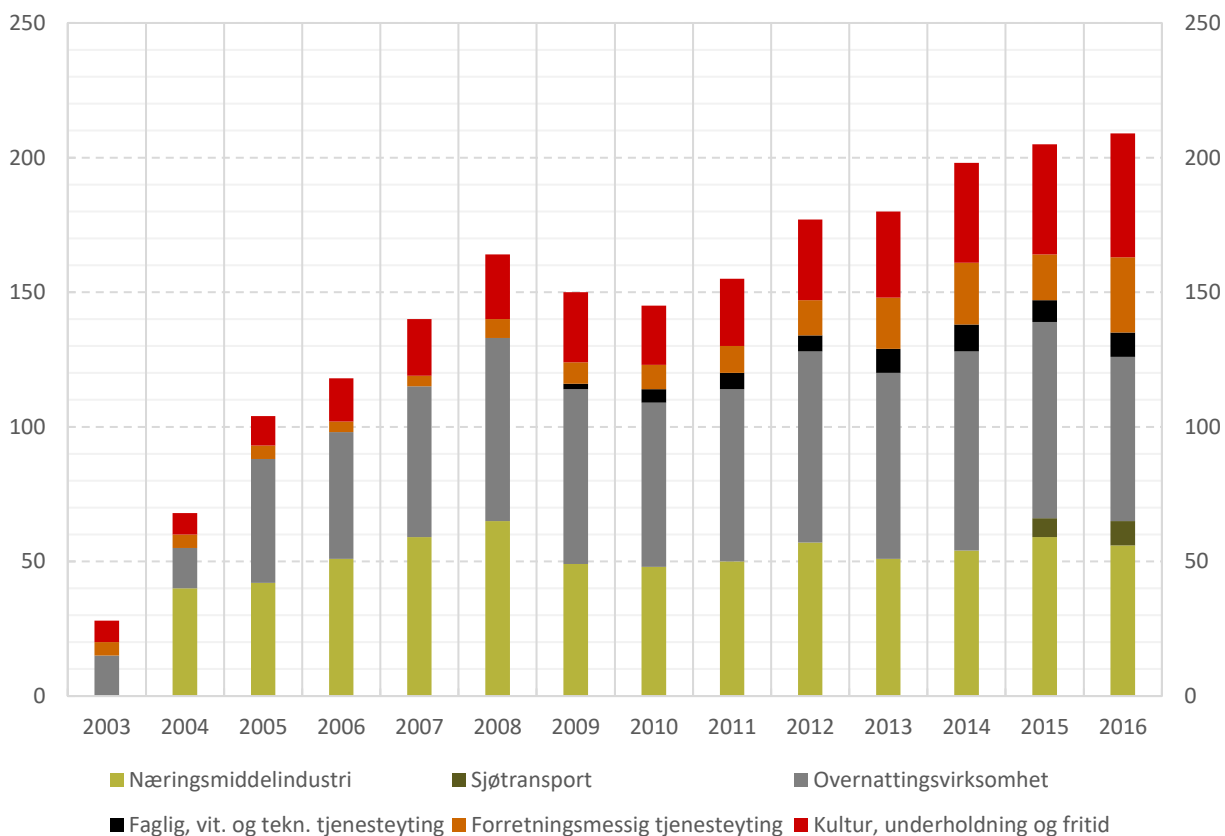
- 1) Skape verdier
- 2) Øke volum
- 3) Øke internasjonaliseringen

Den tredelte målsetningen skulle oppnås gjennom fire strategiske innsatsområder, med følgende begrunnelser:

- 1) **Innovasjoner:** For å tiltrekke flere reisende vinterstid, måtte nye produkter utvikles

Figur 2.1

Antall årsverk etter næring. Kjernemedlemmer i Arena Lønnsomme vinteropplevelser. 2003-2016



Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse

- 2) **Internasjonalisering:** Det store potensialet lå i tilreisende fra andre land
- 3) **Nettverksbygging og samhandling:** Det var i utgangspunktet lite samhandling i klyngen, og man ønsket å utnytte mulighetene et felles nettverk kunne gi for å tiltrekke seg kunder
- 4) **Kompetanse- og kunnskapsutvikling:** Det var en erkjennelse at det var lite relevant kompetanse og kunnskap i klyngen.

2.2.2 Justeringer underveis i prosjektperioden

I årsrapporten for 2015 fremkommer det at man hadde følgende visjon for klyngeprosjektet:

«Lønnsomme Vinteropplevelser skal utvikle området til et unikt og foretrukket reisemål med attraktive vinteropplevelser i verdensklasse»

For å oppnå denne visjonen i løpet av prosjektperioden hadde klyngeprosjektet satt følgende kvantitative mål:

4. Forbruk per gjest per døgn skal i gjennomsnitt per sesong være minimum kr 2 100,-
5. Innen vintersesongen 2016/17 skal prosjektet ha bidratt til at 45 000 nye vintergjester besøker området
6. 65 000 nye gjestedøgn mellom sesongene 2013/14 til 2016/17

De fire hovedstrategiene ble samtidig justert ved omformuleringer og tillegg:

1. Produktutvikling og innovasjon
2. Klyngeutvikling og nettverk
3. Kvalitet og kompetanse
4. Internasjonalisering og markedsadgang samt forskning og utvikling

I 2015 oppnådde man målet om omsetning per gjest per døgn i regionen, og man oppjusterte derfor målet til kr 2 500,- i 2016. Man la også til et delmål om at andelen internasjonale gjestedøgn skulle utgjøre 30 prosent av gjestedøgnene i regionen. De fire hovedstrategiene ble ikke endret utover redusert relativt fokus på produktutvikling og innovasjon, og et økt relativt fokus på de andre områdene. Fra tidligere å ha prioritert de britiske og tyske markedene, skiftet man nå til økt prioritering av asiatiske markeder.

2.3 Potensielle synergier

2.3.1 Organisasjon

Vinter Troms AS har vært kontraktspartner overfor Innovasjon Norge, og har bidratt med prosjektleder i 100 prosents stilling. Klyngeprosjektet har 11 virksomheter de selv definerer som kjernebedrifter, og alle har hatt eierskap i kontraktspartner. Fra årsrapportene synes antallet kjerne-/partnerbedrifter å være underrapportert, om det er tilfelle. Her rapporteres det om 6 kjernebedrifter.

De siste årene bestod klyngeprosjektets styringsgruppe av 8 medlemmer ekskludert observatører, hvorav 6 representerte medlemsbedrifter. Klyngeprosjektet hadde i sitt siste år 4 lønnede personer i klyngeledelsen som til sammen utgjorde 1,5 årsverk.

2.3.2 Potensielle synergier: Skalafordeler, felles-trekk og komplementariteter

Potensielle synergier mellom aktørene i gruppen – eller potensielle eksterne stordriftsfordeler som det også heter – eksisterer dersom det er skalafordeler i aktiviteter som er *felles for aktørene* og *ikke-ekskluderbare*, som for eksempel infrastruktur, og/eller om det eksisterer *fellestrekk* og *komplementaritet* i markeder og/eller kompetanse, aktiviteter og ressurser.

2.3.3 Fellestrekk og komplementariteter

Tilnærmet alle virksomheter i klyngen er tilknyttet reiselivsnæringen på en eller annen måte. Unntakene er FoU-aktører som UiT. De aller fleste virksomhetene i klyngen er opplevelsesbedrifter som tilbyr nordlys- eller hvalsafari, turguidning og ulike aktiviteter. Det er også noen muséer/attraksjonsvirksomheter og transportselskaper samt flere destinasjonsvirksomheter i klyngen.

Klyngens virksomheter er lokalisert med tyngdepunkt rundt Tromsø, men det er også virksomheter fra Lofoten, Vesterålen, Narvik, Honningsvåg, Alta og Nordkapp med i klyngesamarbeidet.

Med få unntak består klyngen av mindre virksomheter med en typisk omsetning på mellom 6 og 20 millioner kroner i året. Virksomhetene kan deles inn i fem grupper:

- 1) Overnattings- og serveringsvirksomheter
- 2) Transportvirksomheter
- 3) Museums- og attraksjonstilbydere
- 4) Aktivitets- og opplevelsesleverandører
- 5) Formidlingsbedrifter (turoperatører og - guider)

Virksomhetene har til felles at de fleste levde på sommeromsetningen hele året, med en lav vinteromsetning. Utfordringene dette medførte for medlemmenes drift er en fellesnevner. De har derfor søkt sammen for å utvikle regionen som en destinasjon også vinterstid.

Virksomhetene har videre til felles at de har hatt interesse av å fremskaffe kompetanse og produkter for å lykkes med å tiltrekke seg internasjonale tilreisende. Dette fellestrekket må sees i sammenheng med utfordringene knyttet til lav reiseaktivitet i regionen vinterstid.

Mange av klyngens medlemmer konkurrer i utgangspunktet om de samme tilreisende, men har likevel valgt å samle seg under en felles målsetning.

Tjenestene som leveres er i høyeste grad komplementære, og dette har vært forsøkt utnyttet av klyngen. Mange av virksomhetene har også relativt like kompetansebehov, dette gjelder spesielt aktivitets- og opplevelsesleverandørene og formidlingsbedriftene.

Vi erfarer at medlemmene lokalisert i kjerneregionen rundt Tromsø har følt et veldig sterkt eierskap til klyngen, men at medlemmer lokalisert i klyngens randsoner har hatt større utfordringer med å utvikle eierskap til prosjektet.

2.3.4 Skalafordeler

Markedsføring av reiselivsdestinasjoner må regnes som et fellesgode med et utpreget gratispassasjerproblem – investeringer i markedsføring av en region kommer alle regionens virksomheter til gode, og har en høyere samlet verdi enn det den enkelte virksomhet vil inkludere i sine betraktninger. Deres virksomhetene ikke ser helhetlig på markedsføringen, vil det derfor være en høy risiko for underinvestering. Et annet problem er følgelig også at den enkelte virksomhet ikke har råd til å investere nok alene. Klyngeprosjektet kan bidra til å samle virksomhetene til en felles innsats for markedsføring og posisjonering, og på den måten nå et optimalt investeringsnivå.

Oppbyggingen av kunnskap om ulike markeder og kundegrupper kjennetegnes på sin side av stor driftsfordeler – hvor informasjonsdeling og fellesinvestering kan fremskaffe en sterkere kunnskapsoppbygging enn summen av de enkelte virksomhetenes innsats.

Tett geografisk nærhet sees ofte som en viktig utløsende faktor for slike skalafordeler. Klyngen kjenntegnes imidlertid av å være relativt geografisk spredt, til tross for et tyngdepunkt i Tromsø-regionen. Det kan bidra til å svekke mulighetene til å utnytte skalafordelene til det fulle.

2.4 Klyngens relasjonelle forutsetninger

Denne delen av evalueringen presenterer de relasjonelle forutsetningene til klyngeaktørene gjennom medlemmenes kjennskap, tillitt og informasjonsdeling, samt gjennom graden av samarbeid og samspill.

2.4.1 Medlemmers kjennskap og tillit til hverandre og informasjonsdeling

Klyngen har hatt et stort fokus på å utvikle kjennskap og tillit mellom klyngemedlemmene fra prosjektets oppstart.

De fleste medlemmene kjente hverandre før klyngeprosjektets oppstart, og hadde i noen tilfeller allerede samarbeidet med f. eks. markedsføring. Medlemmene kjente hverandre imidlertid ikke alltid like godt. I prosjektperioden har det vært et godt tilbud av møtearenaer og klyngens medlemmer har utviklet god kjennskap til hverandre. Det relativt store geografiske nedslagsfeltet har imidlertid gjort det relativt utfordrende for mange av de nye medlemmene å bli godt kjent med de andre, men også medlemmer lokalisert utenfor Tromsø-regionen oppgir i intervjuer at aktivitetene har bidratt til økt kjennskap og tillitt mellom bedriftene.

I utgangspunktet kan man tenke seg at den relativt høye graden av konkurranse mellom mange av klyngens medlemmer skulle ha svekket både tillit og vilje til å dele informasjon i klyngen, men intervjuene avdekker at dette i liten grad var et problem. Klyngemedlemmene har erkjent et felles behov for å tiltrekke flere til Nord-Norge vinterstid, og har derfor

delt nyttig informasjon med hverandre. Den delte informasjonen dreier seg særlig om markeds- og kundesegmenter, samt produkterfaringer.

Fra intervjuer med medlemsbedrifter kommer det også fram at klyngeledelsen har vært en aktiv part i å bidra til en styrket delingsholdning, blant annet ved å reise rundt til klyngens ulike områder og dele av erfaringer gjort i andre deler av klyngen.

2.5 Tidligere evalueringer

Det har ikke vært gjennomført tidligere evalueringer av Arena Lønnsomme Vinteropplevelser.

3 Aktiviteter

I dette kapittelet vil vi presentere aktiviteter som har vært gjennomført i prosjektperioden, samt hva man har ønsket å oppnå med disse. Vi baserer oss på tilgjengelige årsrapporter⁹ og gjennomførte intervjuer.

3.1 Aktiviteter

Arenaprojektene skal hvert år rapportere inn antall gjennomførte aktiviteter til Innovasjon Norge. I tabell 3.1 har vi sammenstilt informasjon fra tilgjengeliggjorte årsrapporter. Vi hadde ikke tilgang til årsrapporter fra før 2014, men har klart å hente ut tall for 2013 fra denne.

Fra tabell 3.1 ser vi at det har vært en økning i antall faste møtesteder, åpne fora og fagnettverk i løpet av prosjektperiodens fire siste år, samt en svak økning i deltakelse på disse aktivitetene. Summen av utløste FoU- eller innovasjonsmidler var større i prosjektets siste år. Utviklingen i antallet utførte prosjekter innenfor internasjonalisering, innovasjon og kunnskapsheving har også hatt en positiv utvikling over tid.

Tabell 3.1

Selvrapporterte aktiviteter i tilgjengeliggjorte årsrapporter

Aktivitet	2013	2014	2015	2016
Antall faste møtesteder, åpne fora og fagnettverk	8	14	16	17
Antall deltakere på møtesteder, åpne fora og fagnettverk	346	367	369	411
Antall samarbeidsrelasjoner (avtaler eller prosjektsamarbeid) med andre klynger	6	8	8	8
Antall utenlandske samarbeidsrelasjoner	37	41	8	21
Antall innovasjonsprosjekter (med deltakere fra flere medlemmer) hvor Arena-prosjektet har vært initiativtaker eller aktiv bidragsyter	5	7	8	13
- Herav antall prosjekter i samarbeid med FoU	3*	5*	5	4
- Herav antall prosjekter med internasjonale partnere	3*	5*	2	7
- Herav antall felles søknader om midler fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet, EU eller annen offentlig finansiering	2	2	2	1
Utløste FoU/innovasjonsmidler fra virkemiddelapparatet (mill. kroner)	1,5	2,3	2,1	2,2
Antall prosjekter med sikte på internasjonal forretningsutvikling (inkludert studietur, kunnskapsinnhenting, partnersøk, nettverksdannelse, markedsundersøkelser mv.)	9	9	8	13
Antall prosjekter med sikte på kunnskapsheving	5	5	5	8
Antall prosjekter med sikte på nye/bedre utdanningstilbud	3	3	2	1
Antall prosjekter med sikte på etablering av nye bedrifter/antall realiserte nyetableringer	1	3	2	4

Kilde: Årsrapporter – Arena Lønnsomme Vinteropplevelser 2014-2016

*) Kunne ikke skille på FoU og internasjonale partnere i årsrapport

⁹ I dette arbeidet har vi hatt tilgang på årsrapporter fra årene 2013-2016.

3.1.1 Aktiviteter for generell klyngeutvikling

Klyngen har satt fokus på å utvikle relasjonene i klyngen og bygge nettverk. I årsrapportene rapporteres det om flere ulike typer møtearenaer hvert år, herunder klyngesamlinger, konferanser og møter i mindre grupperinger. Årsrapportene viser at antallet møtearenaer har vært voksende gjennom prosjektperioden, og intervjuer fremhever at hvert medlem har hatt tilbud om 13-15 slike møtearenaer hvert år de siste årene.

3.1.2 Kunnskapsaktiviteter og -samarbeid

Fra årsrapportene fremkommer det at det i løpet av prosjektperioden har vært gjennomført flere prosjekter eller aktiviteter med sikte på å øke klyngens kompetanse, særskilt på markeds- og produkt nære områder. Det rapporteres også om konkrete prosjekter for å utvikle nye eller bedre utdanningstilbud for klyngens nåværende og potensielle arbeidstakere.

Fra intervjuer fremkommer det at flere av disse aktivitetene har vært gjennomført i samarbeid med FoU-miljøer i og utenfor klyngen. Blant konkrete samarbeidsprosjekter for å utvikle nye eller bedre utdanningstilbud fremmes blant annet samarbeidet med Universitetet i Tromsø om utviklingen av en erfaringsbasert master i reiseliv og et samlingsbasert studieløp i turguidning. Museene i klyngen har også hatt samarbeidsprosjekter med forskningsmiljøer for å heve deres vitenskapelige kvaliteter.

Klyngen har gjennomført flere aktiviteter i form av markedsundersøkelser, både nasjonalt og internasjonalt, for å øke medlemmenes kunnskap og forståelse av ulike markeder og potensielle kundegrupper. Det har også vært gjennomført slike markedsundersøkelser i samarbeid med virksomheter utenfor klyngen. I ettertid har man gjennomført samlinger for å formidle kunnskapen mellom klynge-medlemmer.

Klyngen har også utviklet og arrangert flere kurs relatert til bedriftenes virksomheter, samt kurs ment å styrke medlemmenes innkjøperkompetanse mot FoU-samarbeid.

3.1.3 Innovasjonsaktiviteter og -samarbeid

Fra årsrapportene fremkommer det at det har vært gjennomført flere innovasjonsprosjekter hvor Lønnsomme Vinteropplevelser har vært initiativtaker eller aktiv bidragsyter. Majoriteten av disse har vært i samarbeid med FoU-institusjoner og/eller internasjonale partnere eller kunnskapsaktører. Antallet rapporterte innovasjonsprosjekter igangsatt per år har vært stigende gjennom hele prosjektperioden. Imidlertid har kun en liten andel av de innrapporterte samarbeidsprosjektene involvert felles søknader om midler fra norske eller utenlandske virkemiddelaktører.

Et viktig mål for klyngens medlemsbedrifter har vært å utvikle nye produkter og løsninger for å stimulere til verdiskapingsvekst gjennom å tiltrekke seg aktivitet og markedsandeler, og klyngen har derfor hatt flere aktiviteter knyttet til produktinnovasjon

3.1.4 Klynge-til-klyngesamarbeid

I intervjuene fremkommer det at klyngen har hatt flere samarbeid med andre klynger i løpet av prosjektperioden. Fra årsrapportene fremkommer det for eksempel at klyngen i 2014 inngikk et samarbeid med NCE Tourism, Hanen, Innovative Opplevelser, Wild Norway og Usus for å utvikle et nasjonalt kvalitetssystem for å sikre en bestemt standard for bedrifter som produserer aktiviteter eller opplevelser gjennom attraksjoner eller museer. Begrunnelsen for dette var en erkjennelse av at reiselivsbedrifter leverte ujevnt og manglet interne rutiner – samtidig som kundemassen ble stadig mer krevende. Et delmål var også å holde useriøse virksomheter utenfor bransjen ved å øke terskelen. Kvalitetssystemet er for tiden ute til pilottesting.

Utover arbeidet med nasjonalt kvalitetssystem, ble det i 2016 innrapportert opprettelse av seks samarbeidsrelasjoner i form av avtaler med andre klynger og ett internasjonalt prosjektsamarbeid med den europeiske klyngen Visit Arctic Europe.

3.1.5 Internasjonaliseringstiltak

Klyngeprosjektet har igangsatt flere tiltak og prosjekter i forbindelse med ambisjonene knyttet til internasjonalisering. Det har blant annet vært arrangert studieturer og internasjonale workshops. Kunnskap ervervet gjennom disse aktivitetene har senere vært presentert på klyngesamlinger og brukt aktivt i andre aktiviteter.

Fra årsrapporter og intervjuer fremkommer det at man har gjennomført flere tiltak og aktiviteter i samarbeid med internasjonale aktører for å lære mer om det internasjonale markedet for vinteropplevelser, og pilotere produkter og konsepter. Kunnskapen fra disse aktivitetene har senere blitt brukt i målrettede innsatser for å skape nye kunderelasjoner, posisjonere seg i nye markeder og styrke posisjonen i eksisterende markeder.

En konkret aktivitet som trekkes frem både i årsrapporter og i gjennomførte intervjuer er et internasjonaliseringstiltak knyttet til et ønske om å nå ut til en større del av det internasjonale markedet for vinteropplevelser. Klyngen gjennomførte flere strategiske møter med Lufthansa i et forsøk på å få til direkteflyvninger mellom Frankfurt og Tromsø.

3.2 Aktivitetenes relevans

Som en del av evalueringen skal vi vurdere prosjektenes relevans.

Konkret handler det om å vurdere:

- Om samhandlingsprosessene er basert på potensielle synergier mellom aktørene
- Om prosjektet har investert tilstrekkelig i utviklingen av relasjonelle forutsetninger – det vil si kommunikasjonsarenaer, tillits- og identitetsbyggende prosesser, og
- Om aktivitetene er utformet slik at de kan forventes å lede til formålstjenlige prosjekterresultater og langsiktige verdiskapingsfakter.

3.2.1 Er aktivitetene basert på potensielle synergier mellom aktørene?

Klyngen har et fellesskap i reiseliv, og et felles behov for tilreisende. Når den tilreisende først er i regionen, kommer hun flere aktører til gode gjennom aktørenes komplementariteter. Klyngen har arbeidet med profilering og posisjonering i utenlandske markeder. Markedsføring må anses som et kollektivt gode i denne klyngen. Klyngen har også igangsatt flere innovasjonsaktiviteter for å utnytte medlemmenes komplementariteter, og aktiviteter knyttet til økt kunnskap (igjen, et kollektivt gode for klyngen). Klyngen har dessuten adressert utfordringer med geografisk spredning, som må sies å i utgangspunktet svekke de potensielle synergiene. I så måte er vår oppfatning at klyngens aktiviteter i høyeste grad er basert på potensielle synergier.

3.2.2 Har klyngen investert tilstrekkelig i utviklingen av relasjonelle forutsetninger?

Klyngen har investert tilstrekkelig i utviklingen av relasjonelle forutsetninger. Det har gjennom prosjektperioden vært igangsatt flere møteaktiviteter med formål å styrke relasjonelle forutsetninger, og gjennom årene har det blitt stadig flere. Klyngemedlemmene har hatt flere tilbud og deltakelsen har vært høy. Klyngen har også arbeidet på tvers av regioner for å inkludere alle medlemmene. Som vi snart vil

viser, har dette resultert i en positiv utvikling i graden av samarbeid og samspill, i tråd med klyngeteori.

3.2.3 Har aktivitetene vært utformet slik at de kan forventes å føre til formålstjenlige prosjektsultater og langsiktige verdiskapingseffekter?

Det er vår oppfatning at klyngens aktiviteter har vært innrettet på en god måte for å oppnå de mål som har blitt satt, herunder å bli en attraktiv region gjennom utviklingen av nye produkter eller tjenester, arbeide aktivt for økt antall tilreisende og styrket kompetanse og fellesskap i klyngen. På så måte legger aktivitetene også godt til rette for å skape langsiktige verdiskapingseffekter.

4 Resultater og måloppnåelse

Det overordnede målet for Arena Lønnsomme Vinteropplevelser har vært å utvikle området til et unikt og foretrukket reisemål med attraktive vinteropplevelser i verdensklasse.

For å oppnå dette skulle klyngen arbeide innenfor fire strategiske innsatsområder, klyngeutvikling og nettverk, kvalitet- og kompetansestyrking, produktutvikling og innovasjon, samt internasjonalisering og markedsadgang.

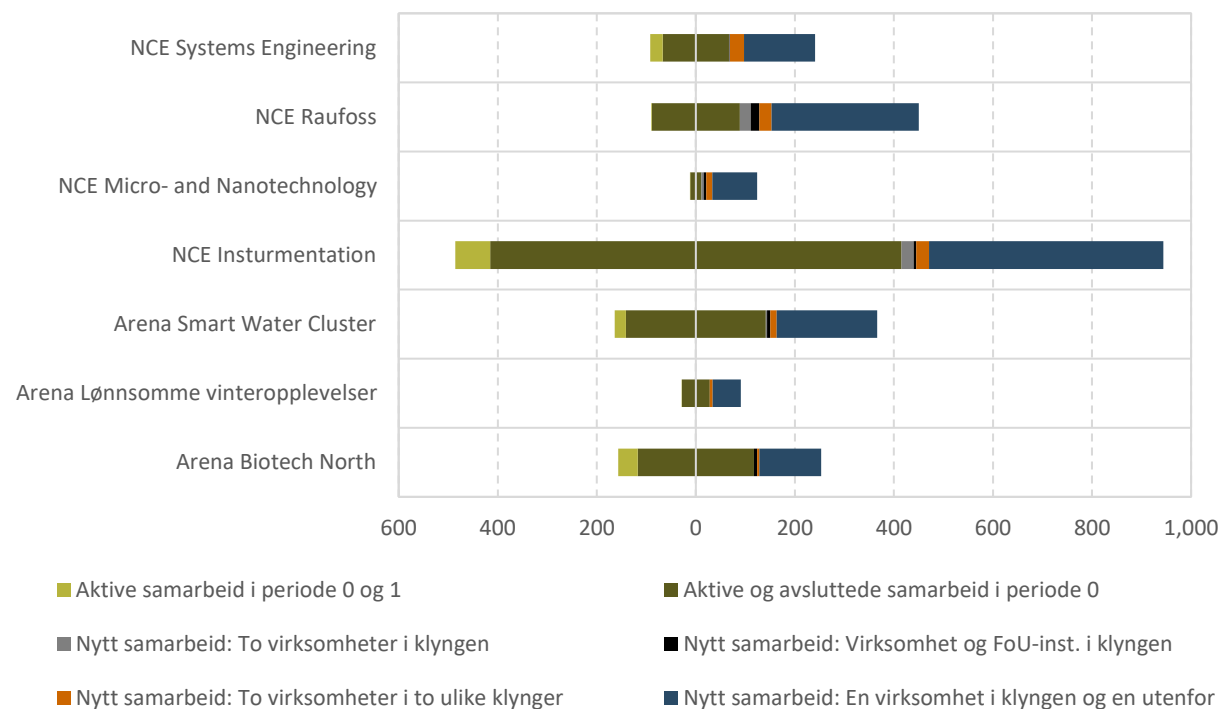
Klyngen rapporterer selv at etter hvert som de har oppnådd sine kvantitative mål (reisedøgn, omsetning osv.), har disse blitt oppjustert. For klyngens siste år kan disse oppsummeres til:

- Forbruk per gjest per døgn skal i gjennomsnitt være minimum kr 2 500,-
- Innen vintersesongen 2016/17 skal prosjektet ha bidratt til at 45 000 nye vintergjester besøker området
- 65 000 nye gjestedøgn i perioden 2013/14-2016/17.

Vi vil nå vurdere klyngens måloppnåelse innenfor hvert strategiområde ved å trekke frem konkrete resultater fra klyngeprosjektet. Arena-programmet er en del av NIC-programmet, som har som formål å skape økonomisk vekst, og vi vil derfor også vurdere eventuelle økonomiske effekter.

Figur 4.1

FoU-samarbeid før og etter innmelding i et klyngeprosjekt. Forskningsprosjekter med offentlig finansiering



Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse

4.1 Klyngeutvikling, nettverksbygging og samhandling

Klyngen har gjennom prosjektperioden gjennomført flere aktiviteter for generell klynge- og nettverksutvikling, med relativt høy deltakelse.

Aktivitetene har resultert i et tettere fellesskap og et godt utgangspunkt for positiv utvikling av tillitt og samarbeidsvilje. Fra intervjuene fremkommer det at graden av samarbeid og samspill har vært økende gjennom prosjektperioden. En stor del av samarbeidet mellom bedriftene har vært i form av konkrete samarbeidsprosesser knyttet til utviklingen av nye reiselivsprodukter og produktpakker. Samarbeidet med FoU-miljøer har blitt hyppigere. Ved oppstart av prosjektet var det lite interaksjon med FoU-miljøer, men klyngens aktiviteter for å øke medlemmenes kunnskap om hvilke muligheter samarbeid med FoU-miljøer åpner for har utløst flere samarbeidsprosjekter.

En slik utvikling finner vi også støtte for i empiriske data. I figur 4.1 vises inngåtte samarbeid mellom aktører i ulike klynger **Error! Reference source not found.** Vi har her målt i hvilken grad klyngens medlemmer har økt sine FoU-rettete samarbeidsnettverk etter at de ble medlemmer av klyngen. Sammenliknet med andre klynger vi har målt i denne evalueringen, har ALV få innmeldte FoU-samarbeid, men utviklingen har vært positiv.

Vi erfarer fra intervjuer at klyngeprosjektet har vært flinke til å opprette og opprettholde koblinger mellom klyngemedlemmer og FoU-miljøer gjennom konferanser og ulike samlinger. Dette har blant annet resultert i at museer og attraksjoner har fått økt vitenskapelig kvalitet og et tettere samarbeid med kunnskapsinstitusjoner som Universitetet i Tromsø.

Det var i utgangspunktet lite samhandling i klyngen, og klyngeprosjektet hadde derfor som et delmål å arbeide strategisk for å styrke samholdet og øke graden av samarbeid og samspill. Det er vår oppfatning at klyngeprosjektet i stor grad har klart å skape en tettere klynge med mer samarbeid og samhandling. Klyngen har også klart å etablere nettverk utenfor klyngen.

4.2 Kompetanse- og kunnskapsoppbygging

Klyngens aktiviteter med sikte på kompetanseheving, kunnskapsoppbygging og utvikling av nye utdanningstilbud har vært særlig viktige for klyngens utvikling.

I løpet av prosjektperioden har klyngen arbeidet med, og fått frem, flere relevante utdanningstilbud. Klyngen har blant annet, i samarbeid med Universitetet i Tromsø, utviklet et toårig samlingsbasert studietilbud for natur- og friluftsguider, og en toårig erfaringsbasert master i reiseliv. Klyngen har videre utviklet mer nisjepregede kompetansetilbud i form av kurs for guider som tilbyr hvalsafari og nordlysopplevelser. I tillegg har klyngen arrangert klyngeinterne kurs, for eksempel i kvalitetssikring, prising, kalkyler og salg.

I samarbeid med flere andre klynger ble det i løpet av prosjektperioden utviklet et nasjonalt kvalitetsystem. Systemet er for tiden ute til pilotering. Kvalitetssystemet forventes å fremme reiselivsnæringens kompetanse, kvalitet og profesjonalitet i framtiden.

Klyngen har gjennomført flere markedsundersøkelser, både nasjonalt og internasjonalt. Kunnskapen fra undersøkelsene har senere blitt brukt til å utvikle en segmenteringsmodell. Det ble gjennomført flere aktiviteter for kunnskapsdiffusjon på bakgrunn av denne. Intervjuene har vist at modellen oppleves

som høyst relevant og nyttig, og at det har vært høy oppslutning om tilknyttede arrangementer. Utviklingen av segmenteringsmodellen oppgis å ha resultert i mer målrettet produktutvikling og effektiv markedsføring.

Det var en erkjennelse at det var lite relevant kompetanse og kunnskap i klyngen, og klyngen satte derfor i gang flere aktiviteter med siktemål å styrke medlemmenes kompetanse og kunnskap om potensielle kundegrupper, markeder og arbeidsprosesser.

Det er vårt inntrykk at klyngen, gjennom markedsundersøkelser, segmenteringsmodell, kvalitetssystem og utdanningsarbeid har oppnådd resultater som legger godt til rette for videre måloppnåelse på andre felter og varig verdiskaping. Resultatene tyder også på en klar profesjonalisering av klynge-medlemmene.

4.3 Internasjonalisering og markedsadgang

Klyngen har rapportert inn flere gjennomførte internasjonaliseringssjekter, alt fra 9 til 13 per år vi har årsrapporter for. I tillegg har klyngen gjennomført flere mindre tiltak og aktiviteter knyttet til internasjonalisering. Fra årsrapporten for 2015 leser vi f. eks. at 18 tiltak ble iverksatt.

Fra intervjuer erfarer vi at internasjonaliseringstiltakene rettet mot det å bygge kunnskap om internasjonale markeder og å tilpasse klyngens produkter og konsepter til disse, ble sett på som særskilt nyttige og relevante for klyngens utfordringer. Dette inntrykket styrkes av resultater fra spørreundersøkelser gjennomført i 2015 og 2016, som viser at en

høy andel av respondentene¹⁰ deltok i internasjonaliseringsaktiviteter, og at flertallet oppga at de hadde hatt noe til stor nytte av denne type tiltak.

Gjennom prosjektperioden har klyngen hatt et stort antall internasjonale samarbeidspartnere. I intervjuer oppgis dette å være et resultat delvis av næringsens natur, og delvis av konkrete aktiviteter i form av prosjekter eller tiltak.

Et konkret resultat som fremheves som en viktig seier for klyngen, er opprettelsen av direkteflyninger mellom Frankfurt og Tromsø. Resultatet er en konsekvens av en serie fremstøt gjort overfor Lufthansa.

Resultater fra kunnskapsaktivitetene i form av markedsanalyser, samt utviklingen av segmenteringsmodellen, må sees på som relevante resultater også for internasjonalisering og markedsadgang.

Klyngen har hatt en ambisjon om å få innpass i nye markeder, og styrke sin posisjon i eksisterende, gjennom å tiltrekke seg nye internasjonale kunder og samarbeidspartnere. Resultatene tyder på at klyngen i stor grad har klart dette. Gjennom prosjektperioden har klyngen oppnådd nye markedsinnganger som følge av igangsatte aktiviteter og tiltak. De har spesielt vokst i britiske, tyske, japanske og kinesiske markeder.

Det er vår oppfatning at klyngen har hatt en god måloppnåelse jf. deres internasjonale ambisjoner.

4.4 Produktutvikling og innovasjon

Gjennom klyngeperioden har det vært en positiv utvikling i antall innovasjonsprosjekter initiert av

¹⁰ 25 respondenter i 2015, 14 i 2016.

klyngen, også i samarbeid med FoU-miljøer i og utenfor klyngen. Klyngen har også hatt en positiv utvikling i mengden utløste innovasjonsmidler fra virkemiddelapparatet.

Klyngen har arbeidet med å utvikle nye produkter og pakkelsninger med komplementære produkter. For å effektivisere dette arbeidet utviklet klyngen tidligere en innovasjonsmodell. Modellen er som følger: Klyngebedrifter og interesserte aktører inviteres til å delta på innovasjonsworkshoper, hvor idéer og erfaringer omgjøres til konkrete produktideer. Disse proto-produktene pilotes deretter hos potensielle kunder eller samarbeidspartnere. Basert på tilbakemeldingene blir produktet videreutviklet og kommersialisert, eller forkastet. Modellen har blant annet resultert i en kortere utviklingstid for, samt høyere kvalitet på, nye produkter. Fra klyngeledelsen har vi fått rapportert at det har vært utviklet 192 nye produkter eller pakkelsninger i løpet av klyngeprosjektet, utviklet i løpet av minst 12 innovasjonsworkshoper. Resultater fra klyngens kunnskapsoppbygging var viktig for utviklingen av nye produkter.

Klyngen har hatt produktutvikling og innovasjon som et eget fokusområde. Målet har vært å tiltrekke seg flere tilreisende ved å kunne tilby flere produkter eller pakkelsninger tilpasset ulike kundegrupper. Det er vår oppfatning at klyngen har oppnådd gode resultater hva gjelder målet om økt antall utviklede og tilpassede produkter.

Klyngens innovasjonsresultater må sees i sammenheng med internasjonalisering og markedsinngang, da de gjerne har vært rettet mot potensielle kundegrupper i utlandet.

4.5 Kvantitative mål

Det er vår oppfatning at klyngen gjennom sine aktiviteter i stor grad har oppnådd det vi forstår som deres mål innenfor de fire strategiske satsningsområder.

Fra årsrapporter og intervjuer viser det seg at klyngen også har oppnådd de kvantitative målene som har vært satt.

Da klyngesamarbeidet startet, hadde regionen om lag 9 000 internasjonale gjester i løpet av en gjennomsnittlig vinter. I 2016 passerte regionen over 100 000 internasjonale gjester med et gjennomsnittlig opphold på 2,8 døgn. Dette er en klar økning, og langt over både opprinnelige og oppjusterte mål for antall individuelle gjester og gjestedøgn.

Det senest oppdaterte målet for forbruk per gjest per døgn var kr 2 500,-. Hvis utviklingen fortsetter, vil dette målet være nært forestående. I siste prosjektår hadde gjestene i gjennomsnitt et døgnforbruk på kr 2 443,-.

Basert på tilgjengelige årsrapporter og gjennomførte intervjuer er det vår oppfatning at klyngeprosjektet har en meget god måloppnåelse jf. sine kvantitative mål for antall internasjonale gjester, gjestedøgn og forbruk.

4.6 Økonomiske effekter

Basert på årsrapporter, tidligere spørreundersøkelser og gjennomførte intervjuer, er det vår oppfatning at klyngeprosjektet har hatt en god måloppnåelse på strategiske så vel som kvantitative mål. Vi undersøker nå om dette har ført til målbare økonomiske effekter i form av økt sysselsetting og økt verdiskaping.

4.6.1 Sysselsettingseffekter

Samlet sett, har klyngens sysselsetting vært voksende gjennom prosjektperioden, se figur 2.1. Et bedre mål på eventuelle sysselsettingseffekter hos klyngens kjernebedrifter er imidlertid utviklingen i gjennomsnittlig antall årsverk per kjernevirksomhet, se figur 4.2.

I figuren sammenliknes gjennomsnittlig antall årsverk blant kjernebedriftene med gjennomsnittlig antall årsverk blant øvrige aksjeselskaper innenfor klyngens to viktigste næringer, overnattingsvirksomhet og sports- og fritidsaktivitetsvirksomheter.

Klyngens kjernebedrifter har i gjennomsnitt et større antall årsverk enn øvrige virksomheter, men en noe svakere utvikling gjennom prosjektperioden sett under ett. Det skyldes særlig utviklingen i starten av perioden, hvor gjennomsnittlig antall årsverk falt raskere blant klyngens kjernebedrifter enn for øvrige aksjeselskaper. Ser man derimot på perioden fra 2013 til i dag, har klyngen en svakt positiv trend, mens øvrige aksjeselskaper har fortsatt på sin negative trend.

Tallene gir imidlertid ikke grunnlag for å konkludere om klyngeaktivitetene har medført en målbar sysselsettingseffekt.

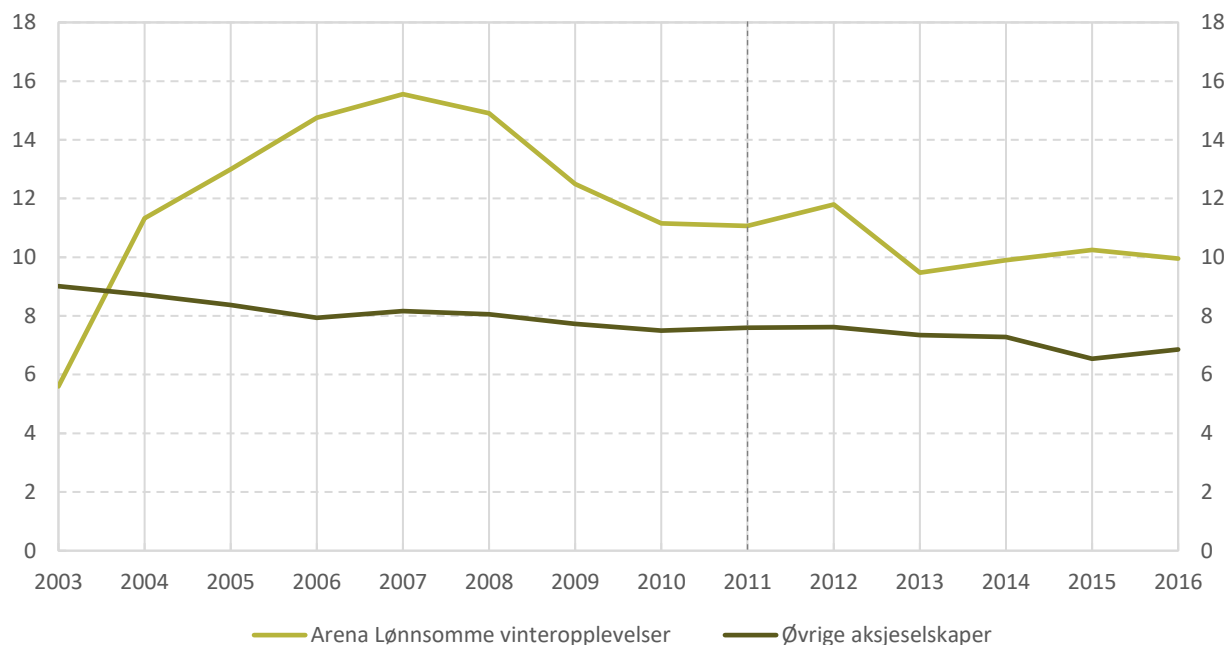
4.6.2 Verdiskapingseffekter

Klyngens kjerne medlemmer har gjennom prosjektperioden vært kjennetegnet av en høyere gjennomsnittlig verdiskaping enn øvrige virksomheter i de samme industrinæringene, se figur 4.3. Vi finner imidlertid ingen tegn til at kjernebedriftenes verdiskaping (i gjennomsnitt) har vokst gjennom klyngeprosjektet, men heller at de har hatt om lag samme utvikling som næringene for øvrig.

Basert på egne målinger, mener klyngen selv at dens bedrifter har hatt en langt sterkere verdiskapingsvekst enn reiselivsbedrifter ellers i Nord-Norge.

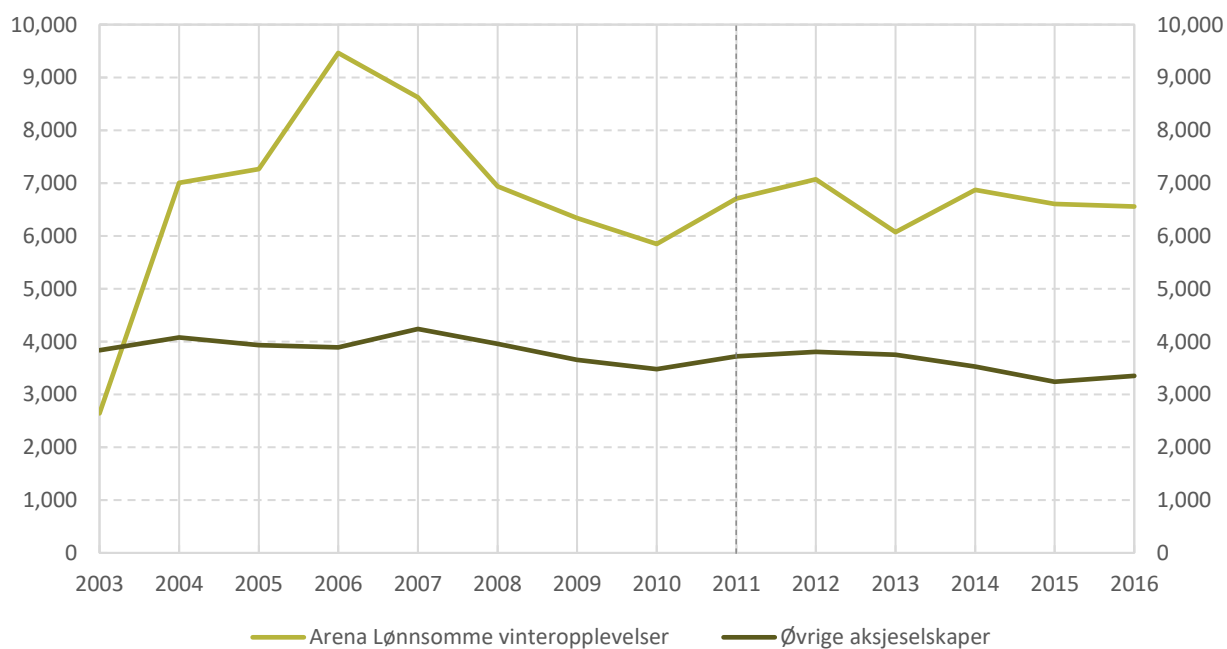
Figur 4.2

Gjennomsnittlig antall årsverk. Kjernemedlemmer i Arena Lønnsomme vinteropplevelser, sammenliknet med øvrige aksjeselskaper i samme industrinæring(er)¹ (nasjonalt, ekskl. alle klyngebedrifter). 2003-2016²



Figur 4.3

Gjennomsnittlig verdiskaping. Kjernemedlemmer i Arena Lønnsomme vinteropplevelser, sammenliknet med øvrige aksjeselskaper i samme industrinæring(er)¹ (nasjonalt, ekskl. alle klyngebedrifter). Tusen kroner. Faste 2016-priser. 2003-2016²



Kilde: Samfunnsøkonomisk analyse

1) Næring 55 Overnattingsvirksomhet og 93 Sports- og fritidsaktiviteter

2) Arena Lønnsomme vinteropplevelser ble tatt opp i klyngeprogrammet i 2011

5 Oppsummering

Arena Lønnsomme vinteropplevelser har fått støtte fra klyngeprogrammet i perioden 2011-2016. Næringsklyngen fokuserer på å styrke næringens vekst og verdiskaping gjennom å tilrettelegge for å løse utfordringer knyttet til visjonen om å utvikle Nord-Norge til et foretrukket reisemål vinterstid, med attraktive vinteropplevelser i verdensklasse.

For å oppnå denne visjonen ønsket klyngen å arbeide strategisk med produktutvikling og innovasjon, klyngeutvikling og nettverksbygging, kvalitets- og kompetanseløft og internasjonalisering og markedsadgang.

Det er vår oppfatning at klyngeprosjektets igangsatte aktiviteter og tiltak i stor grad har vært basert på potensielle synergier mellom medlemmene, og at de har arbeidet godt med tanke på utviklingen av klyngens relasjonelle forutsetninger. Videre mener vi at aktivitetene har vært innrettet på en god måte for å kunne oppnå de mål som var satt, og på så måte også har vært hensiktsmessige for å skape langsiktige verdiskapingseffekter.

Det var i utgangspunktet lite samhandling i klyngen, og klyngeprosjektet hadde derfor som et delmål å arbeide strategisk for å styrke samholdet og graden av samarbeid og samspill. Det er vår oppfatning at klyngeprosjektet i stor grad har klart å skape en tettere klynge med mer samarbeid og samhandling.

Klyngens aktiviteter med sikte på kompetanseheving, kunnskapsoppbygging og utvikling av nye utdanningstilbud har vært særlig viktige for klyngens utvikling. Det er vår oppfatning at klyngen, gjennom markedsundersøkelser, utviklingen av en segmenteringsmodell, et nasjonalt kvalitetssystem og flere utdanningstilbud, også har oppnådd resultater som legger godt til rette for videre måloppnåelse på

andre felt, samt varig verdiskaping. Resultatene indikerer også en klar profesjonalisering av klynge-medlemmene.

Klyngen har hatt produktutvikling og innovasjon som et eget strategisk innsatsområde. Målet har vært å tiltrekke seg flere tilreisende ved å kunne tilby flere produkter eller pakkeløsninger tilpasset ulike kundegrupper. Det er vår oppfatning at klyngen har bidratt til å øke antall utviklede og tilpassede produkter.

Klyngen har hatt en ambisjon om å få innpass i nye markeder, samt styrke sin posisjon i eksisterende, gjennom å tiltrekke seg nye internasjonale kunder og samarbeidspartnere. Resultatene tyder på at man i stor grad har klart dette. Gjennom prosjektperioden har klyngen oppnådd nye markedsinnganger som følge av igangsatte aktiviteter og tiltak. De har spesielt vokst i britiske, tyske, japanske og kinesiske markeder.

Klyngen hadde også et sett med kvantitative mål for prosjektperioden. Basert på tilgjengelige årsrapporter og gjennomførte intervjuer er det vår oppfatning at klyngeprosjektet har en meget god måloppnåelse jf. sine kvantitative mål for antall internasjonale gjester, gjestedøgn og forbruk.

Vi finner imidlertid få tegn til at resultatene av klyngearbeidet har ført til målbare økonomiske effekter i form av økt sysselsetting eller verdiskaping. Klyngen har imidlertid gjort sine egne målinger, basert på et muligens bedre egnet sammenlikningsgrunnlag, og funnet at klyngebedriftene i gjennomsnitt har større verdiskaping enn reiselivsbedrifter ellers i Nord-Norge.

Vår endelige vurdering er at klyngen har igangsatt og gjennomført relevante og riktige aktiviteter, og hatt en god måloppnåelse på strategiske så vel som

kvantitative mål. Det er videre vår vurdering at få av klyngens resultater og oppnådde mål ville kommet uten klyngeprosjektet.

6 Referanser

Referanser

I forbindelse med evalueringen har vi gjennomgått en rekke dokumenter. Disse er:

- Årsrapporter for 2014, 2015 og 2016
- Diverse artikler på klyngens hjemmeside
- Spørreskjemadata fra 2014-2016
- Programbeskrivelse NIC og Arena

Videre er det gjennomført intervjuer med klyngeledelsen og medlemmer.



SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE