

RAPPORT

EVALUERING AV ARENA USUS



MENON-PUBLIKASJON NR. 25/2016

Av Kristina Wifstad og Erik W. Jakobsen



Forord

På oppdrag for Innovasjon Norge har Menon Economics evaluert Arena-prosjektet USUS. Arenaprogrammet ble startet opp i 2002 og er en del av klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters. Siden oppstart har Arenaprogrammet støttet rundt 70 klynger. USUS har vært en del av Arenaprogrammet i fem år, fra 2010 til 2015. Etter endt prosjektperiode skal det gjennomføres en sluttevaluering av prosjektet. Evalueringen er en del av den avsluttende vurderingen av resultater. Prosjektet er evaluert etter OECDs evalueringsmetodikk og Menons modell for klyngebasert utvikling.

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 Kristina Wifstad. 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.

18. mars 2016

Erik W. Jakobsen
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

1.	INNLEDNING OM PROGRAMMET OG EVALUERINGEN	3
1.1.	Det teoretiske grunnlaget og analysemodellen	3
1.1.1.	Konseptuell modell for verdiskapingseffekter av samhandling i næringsmiljøer	4
1.2.	OECD-modellen for evaluering av klyngeprosjektene	6
1.3.	Dokumentstudier, spørreundersøkelsen og intervjuet danner grunnlaget for evalueringen	6
2.	ARENA USUS	7
2.1.	Potensielle Synergier	7
2.1.1.	Klyngens historikk	7
2.1.2.	Klyngens organisering	8
2.1.3.	Klyngens fellestrekk og komplementariteter	8
2.2.	Prosjektets mål og strategier	10
2.3.	Klyngens relasjonelle forutsetninger	11
2.3.1.	Klyngemedlemmenes kjennskap, tillit og informasjonsdeling	11
2.3.2.	Utvikling i samarbeid og samspill i Arena-prosjektet	11
3.	KLYNGEPROSJEKTETS RELEVANS	13
3.1.	Viktigste aktiviteter som er gjennomført i Arenaprojektet	13
3.1.1.	Møteplasser/markedsaktiviteter	13
3.1.2.	Kompetanseutviklingsaktiviteter	14
3.1.3.	Forsknings-, innovasjons- og internasjonaliseringsaktiviteter	14
3.1.4.	Klynge-til-klyngesamarbeid	15
3.2.	Aktivitetenes relevans for å nå målene	16
4.	RESULTATER SOM FØLGE AV IGANGSATTE AKTIVITETER	17
4.1.	Resultat av kompetanseutviklingsaktivitetene	17
4.1.1.	Resultat av Innovasjons- og FoU-aktivitetene	17
4.2.	Andre resultater av aktivitetene som er gjennomført	19
5.	PROSJEKTETS EFFEKTER OG MÅLOPPNÅELSE	20
5.1.	Klynges effekt på bedriftenes innovasjonsevne	20
5.2.	Andre effekter av klyngens aktiviteter	22
5.3.	Økonomiske effekter: Utvikling i medlemmenes nøkkeltall	23
5.3.1.	Beregning av økonomiske effektmål - fremgangsmåte	23
5.3.2.	Økonomisk analyse av klyngebedriftene	24
5.4.	Prosjektets måloppnåelse	25
5.5.	Prosjektets addisjonalitet	27
6.	SAMLET VURDERING AV KLYNGEN	29
	VEDLEGG 1: REFERANSELISTE OG LISTE OVER INTERVJUOBJEKTER	31

1. Innledning om programmet og evalueringen

Arenaprogrammet 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. Innovasjon Norge er ansvarlig operatør for programmet, men eies i fellesskap av Innovasjon Norge, SIVA og Norges Forskningsråd. Norwegian Innovation Cluster består av tre programnivåer: Arena, Norwegian Centres of Expertise (NCE) og Global Centres of Expertise (GCE).

Ifølge programbeskrivelsen er Arenaprogrammet rettet mot klynger med nyetablerte og eller/umodne samarbeidsinitiativ som har en organisasjon, strategisk plattform og et ressursgrunnlag som gir et godt potensial for videre utvikling basert på samarbeid. Klyngene kan være både små og store, med regional eller nasjonal posisjon.

Programmets finansielle støtte skal gå til fire definerte innsatsområder; generell klyngeutvikling, kunnskaps-samarbeid, innovasjonssamarbeid og klynge- til-klyngesamarbeid. Ut fra disse aktivitetene er Arena-programmets overordnede mål for klyngeprosjektene *økt evne til innovasjon og fornyelse*. En samlet oversikt over Arenaprogrammets effekt- og resultatmål er gjengitt i tabellen under.

Tabell 1-1: Programmets mål for klyngen og bedriftene hentet fra Programbeskrivelse datert januar 2015

Programmets mål for klyngene i Arena	
Effektmål	Økt evne til innovasjon og fornyelse
Resultatmål	
• Innovasjonsevne	Økt innovasjonssamarbeid og høyere innovasjonsaktivitet
• 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

Arenaprogrammet ble igangsatt i 2002 og har siden da støttet rundt 70 klyngeprosjekter. Arenaprogrammet er et 3-års program med mulighet for forlengelse på to ytterligere år. Ved avsluttet prosjektperiode skal det foretas en sluttevaluering av prosjekt. Menon har i løpet av vinteren 2016 gjennomført en evaluering av de fire følgende Arena-prosjektene:

- Arena USUS
- Arena Digin
- Arena Electric mobility
- Arena Vannklyngen

Denne rapporten utgjør sluttevalueringen av Arena USUS.

1.1. Det teoretiske grunnlaget og analysemodellen

Arena-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:

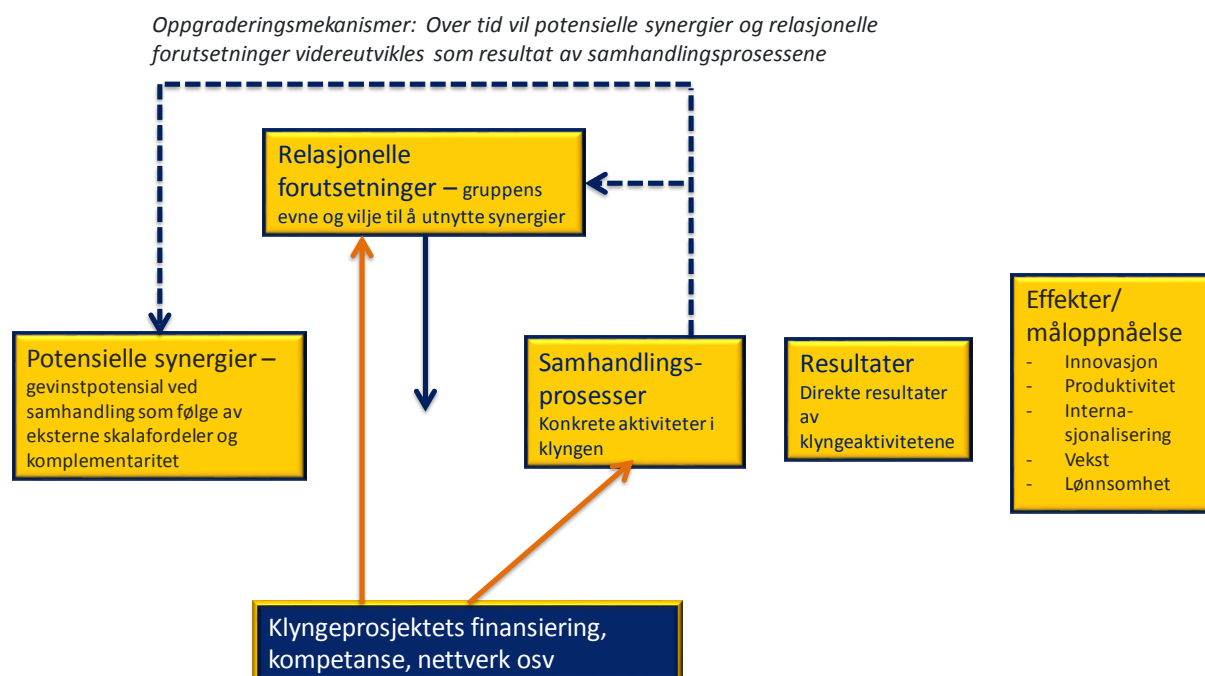
Norwegian Innovation Clusters skal bidra til verdiskaping gjennom bærekraftig innovasjon. Dette skal skje gjennom å:

- 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)¹. 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)².



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 konkurransevne, og dermed til vekst og lønnsomhet.

¹ Jakobsen, Erik W. 2008: Næringsklynger: Hvordan kan de beskrives og vurderes? Menon-rapport nr 1/2008.

Jakobsen og Røtnes 2012: Cluster programs in Norway – evaluation of the NCE and Arena programs. Menon-rapport nr 1/2012.

² Jakobsen og Reve 2001: Verdiskapende Norge, Universitetsforlaget

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.

Klyngeprosjektenes rolle i klyngeutvikling

I en evaluering av disse fire Arena-prosjektene er det viktig å skille mellom klyngeeffekter generelt – det vil si effekter av samhandling i de fire næringsmiljøene – og effekter av Arena-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 klyngeprosjektenes 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 Arena-prosjektet kan sies å være vellykket. Det må også sannsynliggjøres at virkemidlene i Arena-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). Dreier seg om at 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. Det er imidlertid grunn til å forvente at oppgraderingsmekanismene over tid skal gi seg utslag i økt verdiskaping, gjennom innovasjoner, økt

produktivitet og styrket internasjonal konkurranseevne. Som det fremgår av kapittel 5 vil vi derfor forsøke å identifisere variasjoner i systemdynamikk i klyngene gjennom å måle den langsiktige verdiskapingsutviklingen.

1.2. OECD-modellen for evaluering av klyngeprosjektene

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

1.3. Dokumentstudier, spørreundersøkelsen og intervjuet danner grunnlaget for evalueringen

I evalueringen er det hentet inn informasjon gjennom dokumentstudier, spørreundersøkelse sendt til alle medlemmer og gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Gjennomføringsprosessen er illustrert i figuren under.

Figur 1-1 Gjennomføringsprosess. Kilde: Menon



I forbindelse med evalueringen har vi gjennomført en **dokumentstudie**. En liste over hvilke dokumenter som er gjennomgått finnes i vedlegg 1.

Videre er det gjennomført **dybdeintervjuer** med prosjektledelse, styreledelse, Innovasjon Norge og et utvalg bedrifter. Liste over de som er intervjuet i forbindelse med evalueringen ligger i vedlegg 1.

For å evaluere prosjektet er vi avhengig medlemmenes tilbakemelding på prosjektets og aktivitetenes opplevde relevans, effekt og prosjektleders effektivitet. Ettersom flere av Arena-prosjektene har et stort antall medlemmer er det ikke hensiktsmessig å intervju alle. For at alle medlemsbedrifter, FoU-aktører og offentlige utviklingsaktører skal få en sjanse til å dele sine erfaringer med prosjektet er det sendt ut en **spørreundersøkelse**. Medlemslister med tilhørende mailadresser har vi fått fra Innovasjon Norge og sendt til prosjektleder i de respektive Arena-prosjektene for kvalitetssikring.

For å øke responsraten i spørreundersøkelsen har vi i tillegg til første utsending sendt to påminnelser og ringt til bedriftene for å minne de på å svare. I tillegg har vi fortløpende behandlet tilbakemeldinger om feil mail-adresse/kontaktperson og ikke-ønsket deltagelse.

For USUS er spørreundersøkelsen sendt ut til totalt 110 mailadresser til medlemmer og assosierte partnere, hvorav 99 er bedrifter. Fem av bedriftene har ikke hatt gyldige mailadresser. Justert for dette har spørreundersøkelsen en samlet responsrate på 52 prosent.

2. Arena USUS

Arena USUS er et klyngeprosjekt for bedrifter innen reiseliv-, opplevelses- og kulturnæringen på Sørlandet og i Telemark. Klyngen fikk tildelt Arenastatus i 2010 og har vært en del av programmet til og med 2015. Ved Arenasøknaden i 2010 besto klyngen av 15 medlemsbedrifter. Frem til i dag har antall medlemmer vokst betydelig, og medlemsmassen utgjør i dag i 103 bedrifter³. Enkelte aktører har også falt fra underveis. I sist oppdatert liste over medlemmer og samarbeidspartnere⁴ er det i tillegg oppgitt 9 FoU-aktører/ utdanningsinstitusjoner og 9 offentlige utviklingsaktører. Universitetet i Agder og Agderforskning har begge vært med siden start, samme gjelder Fylkeskommunene i Agder og NHO Agder. Disse har vært viktige for å få til en forankring i regionen om at dette er et prioritert satsingsfelt.

Felles for bedriftene er ønsket om å bidra til å løfte reiselivsnæringen på Sørlandet gjennom økt kunnskap om deres eksisterende kunder og hvordan denne kan brukes til å forbedre egen bedrift og attraktiviteten. Gjenkjøp er mantra i USUS. USUS er av og for bedrifter rettet mot reiseliv, men samarbeider også med norske og utenlandske FoU- og kunnskapsmiljøer, samt offentlige utviklingsaktører.

2.1. Potensielle Synergier

2.1.1. Klyngens historikk

Dyreparken Utvikling, ved Reidar Fuglestad (dagens styreleder), tok initiativ til å etablere det som i dag er USUS. Frem til høsten 2003 hadde det vært lite strategisk samarbeid mellom bedriftene innen reiselivs-, kultur- og opplevelsesnæringene. Man så dermed et behov for å koordinere innsatsen regionalt for å få møte den fallende trenden i besøkstall. I løpet av vinteren 2003/2004 ble det gjennomført en mobiliseringskampanje blant relevante reiselivsaktører. Samtidig ble dr.art. Kirsti Mathiesen Hjemdahl (dagens prosjektleder) koblet på for å utrede mulighetsrommet for å utvikle reiselivsnæringen i en større kontekst hvor også opplevelses- og kulturnæringene var inkludert. I årene som fulgte før Arena-søknaden ble det gjennomført en felles markedsføringskampanje, «Skattejakt», til stor suksess. Det ble også gjennomført en foresightprosess blant aktører innen opplevelsesnæringen på Sørlandet, og fylkestingene i Agder besluttet å bidra til en omorganisering av reiselivet. Sistnevnte resulterte i etableringen av markedsføringsselskapet Visit Sørlandet AS (USUS' kontraktspartner i Arenaperioden).

I 2010 leverte USUS inn en søknad om Arena-status, fortsatt med Dyreparken Utvikling AS som initiativtaker og som så et behov for et mer strategisk og forpliktende samarbeid mellom en større del av verdikjeden til reiselivsaktørene i regionen. Ved søknadstidspunktet besto klyngen av 15 aktører med representanter fra det de kategoriserte som gjestestrømmer, distribusjonsledd, innholdsleverandører og infrastruktur (hotell og restaurant). Søknaden ble godkjent og prosjektet fikk innvilget midler frem til 2013. I 2012 søkte klyngen om forlengelse av Arena-perioden og fikk innvilget to nye år, frem til 2015, med støtte fra Arenaprogrammet. På dette tidspunktet hadde USUS 75 medlemsbedrifter.

Opprinnelig var USUS en klynge for bedriftene i Agderfylkene. I 2013 åpnet de opp for søknader fra bedrifter i Telemark også. USUS har hatt en stor vekst i antall medlemsbedrifter i arenaperioden. Fra 15 bedrifter i 2010 til

³ Oppgitt antall medlemmer i Årsrapport for 2015. Dette avviker fra antall medlemmer spørreundersøkelsen som følge av at spørreundersøkelsen ikke er sendt til helt nye medlemmer.

⁴ USUS' medlemmer er utelukkende bedrifter, men klyngen har også en rekke samarbeidspartnere innen FoU- og kunnskapsmiljøer og offentlige utviklingsaktører. I årsrapporter sendt til Innovasjon Norge oppgir klyngen så mye som 17 deltagende FoU- og kunnskapsmiljøer.

103 bedrifter i dag. Noen få har også meldt seg ut, hvorav kun 3 har oppgitt liten nytteverdi av prosjektet som grunn.

USUS har hele tiden fokusert på bedriftenes reelle behov og bygger opp sine tiltak og aktiviteter etter innspill fra bedriftene. Utvikling av aktørenes digitale kompetanse, hvordan bruke sosiale medier i markedsføring, øke forståelsen for hvem deres kunder er og hvordan man kan bruke denne kunnskapen har stått sentralt i hele perioden. Gjenkjøp er mantraet i USUS.

2.1.2. Klyngens organisering

Administrasjonen i klyngen har endret seg noe underveis som følge av stor vekst i antall medlemsbedrifter. I begynnelsen av Arenaperioden var klyngen organisert gjennom en styringsgruppe bestående av mellom 7-8 bedriftsrepresentanter og prosjektleder og delprosjektleder. I dag er det i tillegg leid inn egne bedriftskontakter og fagspesialister. Kontraktpartner i USUS er Landsdelsselskapet Visit Sørlandet.

Styringsgruppen er sammensatt av medlemsbedriftene i klyngen, innenfor de ulike hovedkategoriene av bedrifter. Ifølge intervjuer har det vært få endringer i styreledelsen i Arenaperioden. Styrets leder, Reidar Fuglestad (Dyreparken Utvikling AS), er en av initiativtakerne til klyngeprosjektet og har sittet som leder hele perioden. I tillegg har representanter fra Aust- og Vest-Agder Fylkeskommune, Innovasjon Norge, Forskningsrådet og NHO Agder deltatt som observatører. Alle har talerett, men det er kun bedriftenes representanter som har beslutningsrett i styret.

Klyngen har i praksis hatt to prosjektledere i hele Arenaperioden. Prosjektleder Kirsti Mathiesen Hjemdahl har hatt ansvar for *Advanced* aktivitetene (forsknings- og innovasjonsprosjekter med langsiktig strategisk fokus). Delprosjektleder Heidi Sørvig, daglig leder i Visit Sørlandet, har hatt ansvar for *Basic* aktivitetene (generelle klyngeaktiviteter, kurs, opplæring etc. med kortsiktig strategisk fokus).

Bedriftskontaktene har hver sin portefølje med bedrifter som de har ansvar for å følge opp. Dette inkluderer gjennomføring av dybdeintervjuer med hver enkelt bedrift for å kartlegge deres behov, samt oppfølging av deres deltagelse i klyngen.

USUS har i tillegg knyttet til seg ulike fagspesialister. Disse er leid inn etter bedriftenes uttalte behov og type spesialister er derfor endret underveis. I dag er seks fagfolk tilknyttet USUS. Deres respektive områder er digitalrådgivning, kundebehandling/Consumer Relationship Management (CRM), opplevelsesdesign, kultur, mat og medier og kommunikasjon. I tillegg har USUS en egen kontaktperson tilknyttet USUS Akademi.

2.1.3. Klyngens fellestrekk og komplementariteter

Bedriftsmedlemmene i USUS består av både store og små aktørene innen reiselivs-, opplevelses- og kulturnæringen, hvor store deler av verdikjeden er representert. Blant klyngemedlemmene finner vi både små familiedrevne foretak i tillegg til store konsern. Bedriftenes disse er presentert innenfor følgende fire kategorier basert på deres rolle inn mot gjestene:

- **Gjestestrømmer:** Dette er bedrifter som fungerer som inndragerne av de store gjestestrømmene fra inn- og utlandet til Agder. Eksempler på medlemmer i denne gruppen er Dyreparken Utvikling, Color Line og Hovden Alpinsenter.
- **Distributører:** Aktørene i denne kategorien er med på å formidle historiene om Sørlandet, som for eksempel Utsikten Kunst, Nøgne Ø og Agder Taxi.

- **Innholdsleverandører:** I denne kategorien finner vi festivaler, aktivitetsbedrifter, museum og kulturinstitusjoner som typisk setter mennesker i bevegelse. Eksempler på medlemmer i denne kategorien er Canal street, Kilden teater- og konserthus og Sirdal Huskyfarm.
- **Infrastruktur:** Dette er de tradisjonelle reiselivsaktørene innen hotell- og restaurantbransjen. Med stadig mer krevende kunder tar disse aktørene i større grad rollen som infrastruktur for reiselivs-næringen. Eksempler på medlemmer herfra er Clarion Hotel Ernst, Lovisenberg familiecamping og Hovden Resort.

Gjestestrømsaktørene bringer folk inn til regionen, distributørene utfordrer de andre aktørenes bruk og utnyttelse av de distribusjons- og kommunikasjonsflatene som eksisterer, innholdsaktørene setter gjestene i bevegelse og infrastrukturen legger til rette for deres opphold. Med representanter fra ulike ledd i verdikjeden, og med ulik størrelse, komplementerer de hverandres kunnskap og erfaringer. Deres produkter og tjenester utgjør til sammen summen av inntrykket gjestene sitter igjen med etter et besøk. Dermed er bedriftene i klyngen i stor grad komplementære. En attraksjons evne til å tiltrekke seg gjester har en positiv effekt på de andre aktørene i regionen. På samme måte vil en dårlig opplevelse ett sted påvirke gjestens samlede inntrykk av sin reise til Sørlandet, og slik også påvirke de andre aktørene. Det skaper et behov for en koordinert innsats. I USUS har fokuset ligget mye på å forbedre egen gjestehåndtering, men også på å oppfordre til samarbeid mellom aktørene på utvikling av nye produkter/tjenester for deres gjester.

Gjennom et felles ønske om å forbedre egen gjestehåndtering har bedriftene felles behov for økt kunnskap og forståelse av hvordan man implementere systemer for gjestehåndtering i sin egen bedrift, hvem gjestene er, hvilke plattformer de befinner seg på, og hvordan denne informasjonen kan brukes. Her er det store skala-fordeler å hente ut gjennom et klyngesamarbeid. Dette er spesielt viktig ettersom de fleste aktørene i næringen er små og har få ressurser tilgjengelig for å utvikle og implementere nye systemer og nye kompetansehevingstiltak som kurs og studietilbud. Ettersom målet er å gjøre regionen flinkere til å betjene sine gjester er det også et poeng at aktørene får den samme opplæringen og støtten.

En viktig rolle for en klyngeorganisasjon er nettopp å synliggjøre disse potensielle synergiene. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at USUS i stor grad har klart dette. Av de som har svart på spørsmålet om hvorvidt de gjennom prosjektet har fått øynene opp for at det er betydelige synergier mellom aktørene i klyngen er 86 prosent helt eller delvis enige. USUS-medlemmene er mer enige i dette spørsmålet sammenlignet med de andre arenaprosjektene som er evaluert i denne runden, de to NCE-prosjekter Menon har evaluert denne vinteren og snittet for de seks NCE-prosjektene som ble evaluert i 2012. Dette stemmer også godt overens med inntrykket vi har fått gjennom intervjuer.

Det er etter vår vurdering store potensielle synergier blant bedriftene som er medlem av USUS. Svar fra spørreundersøkelsen og intervjuene viser at arbeidet i klyngen har bidratt til å synliggjøre disse blant bedrifts-medlemmene.

2.2. Prosjektets mål og strategier

Hovedmålet til USUS er at *Sørlandet og Telemark skal bli best på gjenkjøp*.

En mer utvidet beskrivelse av hovedmålet er gitt i klyngens søknad om forlengelse av Arenaperioden:
Hovedmål for USUS er å øke innovasjonskraft, verdiskaping og konkurransevne gjennom mer systematisk, helhetlig og koordinert håndtering av gjestestrømmer.

Mer konkret har målet vært at 9 av 10 gjestene skal komme tilbake. Dette skal videre gi Sørlandet og Telemark en økning i totalt gjestevolum på ti prosent per år.

I klyngens søknad om forlengelse av arenaperioden er følgende delmål og strategier for å oppnå hovedmålet oppgitt:

Delmål	Strategi
Utvikle systematisk gjestehåndtering basert på gjenkjøp, både analogt og digitalt	Etablere læringsarena hvor bedriftene sammen med FoU-aktører og spisskompetanse innen web 2.0 identifiserer, kartlegger, implementerer gjestehåndteringssystem, samt identifiserer videre FoU-behov
Sikre presentasjon i alle ledd, også i «førstelinjetjenester»	Etablere læringsarena, med fokus på konfliktløsning, vertskapsrollen, helhetlig opplevelsprodukt, implementering førstelinje og opplæringsmanual. Identifisere FoU-behov for medarbeiderdrevet innovasjon, både internt i bedriftene og åpent i klyngen
Strategisk innfasing av aktører	Strategisk omdømme som hovedverktøy for å involvere flere aktører, hvor resultatene som oppnås gjennom USUS-klyngen vil utløse ønske om å bli medlem. Avgjørende å få med riktige aktører som erkjenner at man «må gi for å få». Hva man skal bidra med til klyngen, og hva man forventer å få ut av det, sammen med tydelige krav om dedikert deltakelse er vesentlige felt i søknad om opptak
Innovasjon i nye sammensetninger	Ta lederrolle for å øke forskningsbasert innovasjon i kultur- og opplevelsønæringen. USUS-samlinger skal arbeide systematisk med innovasjon gjennom dedikerte workshops, nettverkssamlinger og dedikerte prosjektgrupper

Det er ikke oppgitt store endringer i mål eller strategier under arenaperioden i intervjuer eller i årsrapporter. Frem til 2013 var det kun bedrifter på Sørlandet som kunne søke opptak i klyngen og hovedmålet var frem til da kun relatert til Sørlandet. Etter 2013 er også bedrifter fra Telemark med i klyngen og målet ble derfor utvidet til også å gjelde denne regionen.

2.3. Klyngens relasjonelle forutsetninger

2.3.1. Klyngemedlemmenes kjennskap, tillit og informasjonsdeling

I opprinnelig søknad til Arenaprogrammet beskrives reiseliv og kulturnæringen på Sørlandet som fragmentert og bestående av mange små aktører med begrensede ressurser. Samarbeidet mellom de ulike aktørene var også begrenset. I den opprinnelige klyngen på 15 bedrifter hadde det over tid blitt utarbeidet ulike typer samarbeid som gjorde at flere av aktørene kjente til hverandre, men også da var det noen som ikke kjente hverandre fra før. Særlig var det lite kjennskap og samarbeid mellom den tradisjonelle reiselivsnæringen og kulturaktørene. Intervjuer viser at koblingene mellom disse bransjene er et viktig resultat av USUS hvor kulturnæringen gjerne har god erfaring med det kreative, og den tradisjonelle reiselivsnæringen har god erfaring på det forretningsmessige. Erfaringsdelingen mellom disse har ifølge intervjuer vært god og nyttig.

Kjennskap til hverandre har ikke vært en forutsetning for å bli medlem av klyngen, men har snarere vært styrt av bedriftenes vilje til å delta. De 3-4 første årene hadde klyngen opptak kun en gang i året. Bedrifter som ønsker medlemskap må søke om dette hvor de utdyper hvilke behov de har, hvordan de kan bidra til klyngen og hvilke forventninger de har til klyngesamarbeidet. Dette fremstår som en god måte for å forankre klyngens mål, aktiviteter og vilje til å dele informasjon hos medlemmene.

Det har vært et stort fokus på å bygge tillit og legge til rette for informasjonsdeling i klyngen gjennom å skape arenaer hvor både små og store aktører møtes. Vårt inntrykk er at klyngens tilrettelegging av samhandlingsarenaer, som store konferanser og mindre fagsamlinger basert på bedriftenes reelle behov, har gitt et godt grunnlag for styrke bedriftenes kjennskap og tillit til hverandre. Også i USUS egne evalueringer av samlingene er det den gode delingskulturen i klyngen som trekkes frem. Store aktørers vilje til å dele informasjon og erfaringer med de andre deltagerne trekkes i intervjuer frem som et viktig bidrag for utviklingen av klyngen.

Vårt inntrykk støttes i stor grad av svarene fra spørreundersøkelsen. Sammenlignet med de andre arenaprosjektene som er evaluert er USUS-medlemmene mest enig i at de kan stole på de andre klynge-medlemmene, og at klyngen har ført til økt tillit mellom aktørene. Sett bort fra de som har svart «vet ikke» har alle respondentene oppgitt at de er helt eller delvis enig i at de kan stole på hverandre. Nærmere 90 prosent er helt eller delvis enig i at klyngearbeidet har økt tilliten blant aktørene. Det er kun to aktører som er delvis enig i at samarbeidet hemmes av noen aktørers vilje til å dele.

2.3.2. Utvikling i samarbeid og samspill i Arena-prosjektet

Økt samarbeid mellom aktørene er en viktig forutsetning i USUS. Vårt inntrykk er at klyngen helt klart har bidratt til økt samarbeid mellom aktørene. Spesielt fremstår økt samarbeid og samspill mellom de mer tradisjonelle reiselivsnæringene og kulturaktørene som noe som har utviklet seg i arenaperioden. I den opprinnelige søknaden og i intervjuer påpekes det at bedriftenes kjennskap og samarbeid til FoU-miljø var svært begrenset før arenaperioden. Igangsatte prosjekt og tilbakemelding fra intervjuer viser at dette har forbedret seg. Av årlige søknader til Innovasjon Norge og fra intervjuer er vårt inntrykk av at klyngen jobber aktivt med erfaringsdeling både innad i de ulike fagområdene og fra prosjektene som er gjennomført. Dette gjør at også bedrifter som ikke har vært aktivt med i et prosjekt får kunnskap om resultatet. Intervjuer og innsendte dokumenter til Innovasjon Norge peker på flere nye samarbeid som er etablert som følge av klyngen.

Spørreundersøkelsen underbygget vårt inntrykk av at det har vært en god utvikling i samarbeid og samspill i Arena-prosjektet.

Figur 2-1: Andelen delvis eller helt enig i følgende påstander. Kilde: Spørreundersøkelse sendt til medlemmene



Som vi ser av figuren er over 80 prosent enig i at det gjennom prosjektet er opparbeidet en følelse av fellesskap og klyngeidentitet som ikke var der før, at det har gitt nye nasjonale relasjoner og gjort forsknings- og utdanningsaktørene mer næringslivsorientert. Over 70 prosent er også enig i at de nå er mer villig til å samarbeide til fordel for klyngen, selv om det har mindre direkte nytte for dem selv. Det er kun 50 prosent som har oppgitt at de har fått nye internasjonale relasjoner gjennom klyngeprosjektet. Her er det også flere som har svart vet ikke og som dermed ikke er inkludert andelene vist i figuren. Internasjonale relasjoner og nye markedsinn ganger internasjonalt har så langt ikke vært et hovedfokus for USUS i Arenaperioden. Dette kan forklare hvorfor svarene fra spørreundersøkelsen indikerer mindre effekt på internasjonale samarbeid.

3. Klyngeprosjektets relevans

Oppdragsgiver ønsker å få vurdert Arena-prosjektene relevans. Med dette menes en analyse av i hvilken grad målsetninger, strategier og aktiviteter er forankret i etablert teori og programmets styringsdokumenter.

Konkret handler det om å vurdere:

- om samhandlingsprosessene i prosjektene er basert på potensielle synergier mellom aktørene
- om prosjektene har investert tilstrekkelig i utvikling av relasjonelle forutsetninger – kommunikasjonsarenaer, tillits- og identitetsbyggende prosesser
- og om aktivitetene er utformet slik at de kan forventes å lede til formålstjenlige prosjektrresultater og langsiktige verdiskapingseffekter

I dette kapitlet kartlegger vi hvilke typer aktivitet (samhandlingsprosesser) som er utført i prosjektet, og redegjør for hvilke resultater som har kommet ut av disse aktivitetene. I det følgende er det gitt eksempler på noen av aktivitetene innenfor de ulike kategoriene.

3.1. Viktigste aktiviteter som er gjennomført i Arenaprojektet

Aktivitetene i USUS er organisert under to paraplyer, Basic og Advanced. Delprosjektleder Heidi Sørvig har ansvar for aktivitetene i Basic, og Prosjektleder Kirsti Mathiesen Hjemdahl har ansvaret for aktivitetene i USUS Advanced. USUS Basic består av aktiviteter som skal gi resultater på kort sikt. Dette innebærer skreddersydde interne kurs med innleid ekspertise for erfaringsdeling mellom bedriftene. Aktivitetene i USUS Advanced utgjør den langsiktige satsingen i klyngen i form av forskningsaktiviteter og prosjekter. Både i Basic og Advanced fokuseres det på fire områder; Management, CRM-systemer, ERM-systemer og Innovasjon.

USUS har jobbet mot å utvikle nye samhandlingsarenaer, øke kompetansen tilknyttet gjestehåndtering og bedriftsutvikling, utvikling av nye studietilbud, samt initiert og bidratt til nye forskningsprosjekter. Intervjuer viser til at USUS' aktiviteter gjenspeiler at de ønsket å sette kunnskap, kompetanse og innovasjon på dagsorden og at en satsing på digital utvikling i næringen har stått sentralt.

3.1.1. Møteplasser/markedsaktiviteter

En viktig del av en klyngeorganisasjons arbeid er å legge til rette for gode og faste samhandlingsarenaer, hvor deltagere kan dele erfaringer og bevisstgjøres muligheter for nytt samarbeid. USUS har i løpet av Arena-perioden vært initiativtaker og arrangør av flere større konferanser. I USUS søknad om forlengelse av Arenaperioden er det referert til tre felles konferanser. De siste årene har USUS hatt to rene USUS konferanser, Høstkonferansen og Vinterkonferansen. I tillegg har USUS vært medarrangør til konferansen «Sjømat på Sørlandet» og Norwegian Digital Travel Conference hvor også bedrifter som ikke er med i USUS deltar. Norwegian Digital Travel Conference hadde ifølge årsrapporten for 2015 deltagere fra hele Skandinavia, Irland og England. Sammen med innlegg fra digitale reiselivsmiljøer i Europa og USA gir konferansen også mulighet for å utvikle internasjonale relasjoner og samarbeid. Alle konferansene følges opp med tilbud om en workshop for USUS-medlemmene på dag to.

Ved siden av de større konferansene er det arrangert fagsamlinger og workshops innen USUS' arbeidsområder. Disse har vært relatert til det digitale fokuset, kompetanseutvikling innen bedriftsutvikling og gjestehåndtering i tillegg til innovasjonsaktiviteter. I samtlige arenaer oppfordres bedriftene til å dele av sine egne erfaringer.

3.1.2. Kompetanseutviklingsaktiviteter

Kompetanseutvikling har vært et viktig område i USUS arbeid. Intervjuer viser at reiselivsnæringen og kultur-næringen før USUS særlig var preget av lav kjennskap til det digitale markedet og de digitale arenaenes mulige bruksområder som kommunikasjonsplattform, innen ledelse og organisering og som middel til å øke gjenkjøpsgraden. Gjennom Arenaperioden er det derfor jobbet med å opprette en digital verktøykasse som i dag ligger tilgjengelig på USUS' nettsider.

USUS har videre gjennomført en rekke kurs og workshops rettet mot ulike deler av bedriftsvirksomheten innen management (herunder Revenue Management (RM)), Customer Relationship Management (CRM), og Employment Relationship Management (ERM). Til flere av disse workshopene hentes det inn spisskompetanse. I kompetanseutviklingsaktivitetene er også frontlinjepersonell, og deres behov for kompetanse og trening for hvordan de møter gjestene, forsøkt ivaretatt.

For alle nye medlemmer er det gjennomført en kartleggingssamtale som går igjennom bedriftenes ulike behov. Alle medlemsbedrifter har sin egen bedriftskontakt som har ansvar for oppfølgingen av deres deltagelse. Gjennom dette har USUS' opprettet og justert kurs og satsingsområder, samt leid inn fagspesialister på områder hvor behovet er stort nok. Fagspesialistene kommer ut til bedriftene etter deres ønske og jobber sammen med bedriften for å se på mulige forbedringspotensial og tips til implementering.

Gjennom arenaperioden har USUS hatt et godt samarbeid med Universitetet i Agder og blant annet jobbet med å utvikle et nytt studie (studiemodell) hvor studentene får studentpoeng ved å kombinerer praksis i reiselivs-bedriftene og teori bak skolebenken.

3.1.3. Forsknings-, innovasjons- og internasjonaliseringsaktiviteter

Reiselivsnæringens produktutvikling skjer gjennom tjenesteinnovasjon og er i større grad enn vareinnovasjon preget av erfaringsbasert forskning og læring hvor konsumenten spiller en viktig rolle. Menons rapport «Et kunnskapsbasert reiseliv» fra 2010 viser til at mer enn halvparten av bedriftene anså kundene som den aller viktigste kilde til innovasjon. Personlig nettverk og leverandører var de nest viktigste kildene. Kun 1 av 100 bedrifter framholdt FoU-aktørene som viktigste kilde til innovasjon. Intervjuer viser også til at koblingen mellom reiseliv og FoU-aktørene har vært liten historisk sett.

Konsumentene er hovedfokuset i USUS' arbeid. Det viktigste innovasjonsarbeidet til USUS kan i stor grad knyttes til arbeidet innenfor kompetanseutviklingsaktivitetene som nettopp går ut på å forbedre bedriftenes tilnærmingssmåte, behandling og oppfølging av deres gjester. Ny kunnskap og forhåpentlig implementering og bruk av nye systemer og kompetanse representerer en viktig bedriftsintern innovasjon for medlemmene i klyngen. I tillegg er samhandlingsarenaene en kilde til nye ideer som kan stimulere samarbeid mellom bedrift om utvikling av nye tjenester. Gjennom dette har man jobbet med å utvikle et helhetlig og koordinert gjestehåndteringssystem.

Under USUS Advanced er det initiert en rekke forskningsaktiviteter. Nettopp det at næringen tidligere har vært lite forskningsorientert blir i intervjuer fremhevet som en av grunnene til at man ønsket å starte USUS. USUS har søkt om forskningsmidler fra Regionalt Forskningsfond Agder (RFF) til flere prosjekter, blant annet «Profesjonalisering av gjestehåndteringssystemer», «Relasjonsledelse i kultur- og reiselivsbedrifter» og «Reason to return». I samarbeid med andre skandinaviske aktører/miljøer søkte klyngen midler gjennom Nordic Innovations Center til prosjektet «ICT Toolbox in the experience economy». I tillegg er det i samarbeid med andre aktører og klynger jobbet med forskningsprosjektet «Developing sources of competitive advantage in the Norwegian travel industry» innenfor Reisepol-programmet.

Fra sommeren 2014 ble det også tatt initiativ til å gjennomføre en foresightprosess for å undersøke hvilke muligheter man kunne satse videre på i forbindelse med en eventuell NCE- søknad. I 2015 søkte klyngen til NCE-programmet, men fikk avslag. I dag jobbes det videre mot en ny søknad.

Intervjuer og hjemmesider viser til en rekke andre prosjekter det er søkt støtte til, hvor både VRI-Agder i tillegg til RFF-Agder fremheves som viktige støttespillere. Det er også oppgitt flere satsinger med støtte fra Innovasjon Norge. I de konkrete innovasjonsprosjektene er det bedriftene selv som styrer, men USUS bidrar som støtte og sparringspartner i prosessen. Det er også søkt prosjekt via BIA-programmet.

Internasjonaliseringsaktiviteter har foreløpig ikke vært et hovedfokus i USUS, men gjennom forskningsprosjektene har man hatt flere samarbeid med utenlandske forskningsmiljø som kan legge grunnlag for nye markedskanaler. Flere nordiske samarbeidspartnere er nevnt i årsrapporter og årlige søknader, hvor muligheter for ny tilnærming til det kinesiske markedet og Danmark er spesielt nevnt. Årsrapporter viser samtidig til et systematisk arbeid mot flere nye partnere gjennom deltagelse på konferanser, partnersøk og speed-dating med andre klynger.

3.1.4. Klynge-til-klyngesamarbeid

USUS har et klart mål om å endre hvordan reiselivsnæringen tenker og organiserer sitt arbeid mot markedsføring og innovasjon. For å spre kunnskapen som opparbeides innad i klyngen, og opparbeide ny kunnskap som er gjeldende for reiselivsnæringene generelt, er det store fordeler å samarbeide med andre næringslivsklynger i Norge og internasjonalt. Dette har USUS jobbet med, og har i dag flere samarbeidsprosjekt med andre reiselivsrelaterte næringsklynger i Norge.

I likhet med det internasjonale arbeidet er klynge-til-klyngesamarbeidet i USUS først og fremst gjort gjennom forskningsprosjektene. USUS samarbeider blant annet med NCE Tourism Fjord Norway i Reisepol-prosjektet og i prosjektet «A science-based quality assurance system for outdoor adventure tourism in Norway», hvor også Innovative opplevelser og Snowball er med. I forskningsprosjektet Reasons to return samarbeider USUS med Hurtigruten og samarbeidende partnere og Norsk Publikumsutvikling. USUS har samarbeidet med Arena Magia i utviklingen av et forprosjekt om Good Data Capturing.

USUS har i samarbeid med Innovative opplevelser søkt om midler gjennom Forskningsrådets Senter for Forskningsbasert Innovasjon til «Center for open innovation for tourism, cultural and creative industries».

Innrapporterte aktiviteter i Arena-perioden

I tabellen under har vi gjengitt et utvalg av USUS' årlige rapportering av aktivitet og prosjekter som er gjennomført i perioden. Ikke alle aktivitetene er oppgitt/spesifisert i de årlige rapportene, disse er merket med «NA». Årsrapporten for 2012 er oppgitt i et annet format enn de andre, og det kan være at dette gir noen småfeil i tabellen under. Eksempelvis er det i rapporten for 2012 oppgitt 0 søknader til virkemiddelapparatet, men videre oppgitt at det er utløst i overkant av 4,5 millioner kroner gjennom virkemiddelapparatet. Mest sannsynlig er nullen her det samme som «ikke oppgitt».

Aktivitet	2011	2012	2013	2014	2015
Antall faste møtesteder, åpne fora og fagnettverk	4	10	15	22	21
Antall deltakere på møtesteder, åpne fora og fagnettverk	450	150	500	500	500
Antall samarbeidsrelasjoner (avtaler eller prosjektsamarbeid) med andre klynger	NA	NA	5	8	8
Antall utenlandske samarbeidspartnere (institusjoner i Arena-klyngens initiativer)	4	10	20	23	30

Antall innovasjonsprosjekter (med deltakelse fra flere bedrifter) hvor Arena-prosjektet har vært initiativtaker eller bidragsyter	11	21	19	24	25
- Herav antall prosjekter i samarbeid med FoU	11	21	19	24	16
- Herav antall prosjekter med internasjonale partnere	NA	21	NA	NA	10
- Herav antall felles søknader om støtte midler fra Innovasjon Norge, Forskningsrådet, EU, eller annen offentlig finansiering	11	0	19	20	14
Utløste FoU-/Innovasjonsmidler fra virkemiddelapparatet (mill. kroner)	1	4.53	28.6	9.5	7.5
Utløste midler fra EU (mill. kroner)	NA	NA	NA	NA	0
Antall prosjekter med sikte på internasjonal forretningsutvikling (inkludert studietur, hjemhenting av kunnskap og markedsundersøkelser)	5	9	16	19	20
Antall prosjekter med sikte på kompetanseheving	11	18	20	22	6
Antall prosjekter med sikte på utvikling av nye/bedre utdanningstilbud	4	5	5	7	3

Som tabellen over viser har det vært høy aktivitet i USUS i hele arenaperioden. Antall faste møtesteder har økt jevnlig og antall deltagere på disse har vært stor i alle år. Det er også rapportert inn en stor mengde innovasjonsprosjekter, med stor deltagelse av FoU-partnere og internasjonale partnere. Som tabellen viser er det ikke bare sendt inn en rekke søknader til virkemiddelapparatet, det er også utløst flere millioner i støtte hvert år. I tillegg til innovasjonsprosjektene viser tabellen at det er gjennomført en rekke prosjekter med sikte på kompetanseheving og utvikling av nye/bedre utdanningstilbud.

3.2. Aktivitetenes relevans for å nå målene

Vår vurdering av aktivitetene som er gjennomført er at de i stor grad fremstår som relevante for å nå de målene som er satt for klyngen. Gjestehåndtering og kunnskapsutvikling internt i bedriftene og totalt for hele klyngen har vært et sterkt fokus og skinner igjennom i samtlige aktiviteter. Gjennom konferanser, kurs og workshops er det lagt til rette for arenaer hvor bedriftene kan bli bedre kjent og med dette styrke relasjonene seg imellom. Dette gir videre inspirasjon til samarbeid om nye prosjekter bedriftene imellom, hvor USUS kan ta rollen som et viktig bindeledd mellom bedriftene og virkemiddelapparatet. Slik kan USUS bidra til å øke sannsynligheten for gjennomslag for deres søknader. Mye av relasjonsbyggingen og erfaringsdelingen skjer gjennom de konkrete prosjektene som gjennomføres, hvor bedriftene selv leder prosessen. Fokuset på forskningsaktiviteter, og søknader viser klyngens vilje til å koble forskningsmiljøer og andre klynger til det arbeidet som gjøres i USUS.

Delingen av aktivitetene inn i Basic og Advanced fremstår som en god måte å sørge for at små og store bedrifter drar nytte av aktivitetene. Samtidig sørger stadig oppfølging av bedriftene og justering av innleide fagspesialister til at kurs og verktøy utvikles etter hvert som bedriftenes behov endrer seg.

I spørreundersøkelsen er det kompetanseutviklingsaktivitetene som oppgis som viktigst, etterfulgt av klyngefasilitering, innovasjonsprosjekter og til sist internasjonaliseringsaktivitet. Dette samsvarer godt med det fokuset klyngen har hatt. Igjen er det viktig å påpeke at kompetanseutviklingsaktivitetene i stor grad utgjør en viktig del av innovasjonsarbeidet i USUS.

4. Resultater som følge av igangsatte aktiviteter

Som følge av de aktivitetene som er gjennomført er det igangsatt en rekke forskningsprosjekter og innovasjonsprosjekter. Arbeidet inn mot å øke kompetansen internt hos bedriftene har resultert i en egen digital verktøykasse som stadig forbedres, i tillegg til kurs for ledelse og fronlinjepersonell. I det følgende vil vi gjengi noen av de viktigste resultatene av klyngeaktivitetene.

4.1. Resultat av kompetanseutviklingsaktivitetene

USUS har jobbet aktivt med å utvikle den digitale kompetansen til bedriftene i klyngen. Et resultat av dette arbeidet er opprettelsen av en Digital Verktøykasse som nå er åpent tilgjengelig via USUS' nettsider. I seg selv viser dette at klyngen er opptatt av å spre kunnskap ikke bare innad i egen medlemsmasse, men til alle som har interesse på dette feltet. Den digitale verktøykassen inneholder blant annet «How to-guider» med linker til tidligere workshops og studier som er gjennomført i og utenfor USUS' regi. Den inneholder innføring i bruk av internett, sosiale medier og nettsider som plattform ut til kunder, strategiske verktøy for planlegging og evaluering av egen synlighet og en rekke verktøy som støtter opp om dette. Verktøykassen inkluderer også en oversikt over praktiske digitale verktøy (blant annet booking- og billettsystemer, designverktøy, effektiviseringsverktøy), nyttige informasjonskilder og case fra andre medlemsbedrifter og utenlandske prosjekt.

I samarbeid med Digital Tourism Think Tank har USUS og Copenhagen Business School utviklet Digital Accelerator Framework, som inneholder en Modenhetstest med tilhørende modningskart og løsninger for å utvikle bedriftene digitalt. Rammeverket er et resultat av et prosjekt med samme navn som ble gjennomført i 2015, hvor blant annet 9 av bedriftene i USUS deltok som test-bedrifter.

I 2014 fikk USUS støtte fra Sørlandet kompetansefond til å opprette USUS Akademi. Her arrangeres treningskurs for både ledere, ansatte og sesongarbeidere. Fra og med våren 2015 ble det holdt kurs for både ledere og medarbeider om trening på service og kundemøter. Det er også opprettet et eget ledelsesprogram for ledere og mellomledere med syv dagssamlinger over ett år.

Et virkelig spennende resultat av USUS' samarbeid med Universitetet i Agder (UiA) er en nyopprettet pilotstudie på til sammen 15 studiepoeng, som kombinerer praktisk ledelseserfaringer med teori og formell utdanning i ledelse. Studien består av to moduler, *Motivasjonell ledelse* (teoribasert) og *Lederskap i praksis* (praksisbasert) hvor hver modul gir 7,5 studiepoeng. Gjennom dette får studentene godkjent studiepoeng for den praktiske erfaringen. I løpet av 2015 er det gjennomført en pre-pilot med 30 sesongledere i Dyreparken. Fra og med januar 2016 gjennomføres en ny pilot hvor også mellomledere i andre USUS-bedrifter deltar.

I tillegg viser USUS' Årsrapport for 2015 til at klyngens arbeid med å kartlegge behov og utvikle bedriftenes kompetanse innen CRM og RM har ført til to nye moduler innen disse fagfeltene i UiAs reiselivsstudium. Intervjuer viser til at denne kunnskapen i stor grad er implementert i medlemsbedriftene, selv om dette varierer. Blant annet refereres det til at implementeringen av Revenue management har vært mindre suksessfullt og at implementering av den kunnskapen som tilbys er noe USUS jobber med kontinuerlig. I spørreundersøkelsen er det imidlertid stor enighet blant respondentene om at man i stor grad har lyktes i disse aktivitetene. På en skala fra 1- 4 hvor 1 er i svært liten grad og 4 er i svært stor grad svarer respondentene i gjennomsnitt 2,98.

4.1.1. Resultat av Innovasjons- og FoU-aktivitetene

Resultatene av Innovasjons og FoU-aktivitetene er på mange måter også et resultat av samhandlingsarenaene som er skapt. Det er lagt et stort fokus på å finne områder og kunnskapshull som kan tettes gjennom ny

forskning. Dette fokuset har også fått uttelling, og i dag er det igangsatt og gjennomført en rekke forskningsprosjekt. De forskningsprosjektene som er beskrevet under aktiviteter (kap 3.1.3) har alle fått gjennomslag. Unntaket er SFI søknaden hvor USUS samarbeidet med Innovative Opplevelser.

BIA-søknaden (Brukerstyrt innovasjonsarena), INSITE, har blitt innvilget i 2016, og blir i intervjuer nevnt som en viktig milepæl for USUS. Hovedpartnere i prosjektet er Dyreparken Utvikling og FlexLoop, men også flere av USUS-bedriftene i tillegg til USUS AS er med i kjerneteamet. I prosjektet skal man utvikle ny kunnskap om kundeatferd i reise- og opplevelsesnæringen, og gjennom dette skape ny beslutnings- og styringsprosess understøttet av ulike digitale datakilder.

I 2013 fikk USUS støtte fra Regionalt Forskningsfond Agder til å gjennomføre det fireårige CRM-prosjektet Profesjonalisering i gjestehåndteringssystemer. Planlagt sluttprodukt for prosjektet er at det skal lages en CRM-verktøykasse som bedriftene kan bruke i sin egen utvikling. Prosjektet er et samarbeid mellom Arena USUS, Agderforskning og Universitetet i Agder.

Reason to Return er et annet forskningsprosjekt med støtte fra Regionale Forskningsfond hvor USUS samarbeider med Hurtigruten, Universitetet i Tromsø (UiT), Norsk publikumsutvikling og Agderforskning. Fokuset i prosjektet er innovasjon og bærekraftig utvikling i kultur- og reiselivsnæringen. Gjennom prosjektet er det også utlyst åtte stipender til masterstudenter. Prosjektet har ifølge prosjektleder også bidratt til nye strategiske samarbeid mellom USUS og andre nasjonale aktører og gitt inspirasjon til nye forskningsprosjekt som utforsker forholdet mellom kunst og reiseliv.

I USUS' søknad til prosjektåret 3 og 4 vises det til opprettelsen av bedriftsprosjektet og senere bedrifts-nettverket «Norgespakken», hvor fokuset var pakketert kommunikasjon mot det utenlandske markedet. Dette ble senere utviklet til et nasjonalt prosjekt via Innovasjon Norge.

USUS arbeid mot utenlandske miljøer har også gitt resultater. Et spennende eksempel på dette er prosjektet Chinavia, som fokuserer på kinesiske gjestestrømmer og blant annet hvordan Sørlandets reiselivsnæringer kan jobbe mot og utvikle opplevelsespakker for å tiltrekke seg disse gjestene. Prosjektet er et Skandinavisk pilot-prosjekt som er en del av EUs Interreg-program. Et annet skandinavisk samarbeidsprosjekt USUS deltar i er ICT Toolbox in Experience Economy, finansiert av Nordic Innovation Centre. Gjennom prosjektet er det utviklet en digital verktøykasse for reiselivsnæringen i Norden hvor metodisk tilnærming til åpen innovasjon var fokus for Sørlandsklyngen deltagelse.

USUS' fokus innenfor matopplevelser har resultert i utformingen av en egen verktøykasse for bedrifter som ønsker å satse på mat-turisme, «Matboksen». I forbindelse med matssatsingen er det utviklet et eget Matmanifest som bedriftene selv må skrive under. I tillegg til de 18 bedriftene som sammen har utviklet Matmanifestet har også representanter fra fylkeskommunene i Agder og ytterligere 11 bedrifter skrevet under. Matmanifestet inneholder tydelige satsingsområder og milepæler for å utvikle gode matopplevelser. En viktig del av dette er bruk av lokale leverandører. Prosjektet har fått støtte fra VRI Agder.

Dette er kun noen av resultatene av USUS' innovasjon og forskningsaktiviteter. Intervjuer viser også at det er dannet flere samarbeid om utvikling av nye tjenester, som følge diskusjoner og samtaler under USUS' aktiviteter. USUS beskrives her som en viktig støttespiller i søknadsprosesser til virkemiddelapparatet. Eksempler på denne typen prosjekt er et nytt prosjekt om å lage en undervannsrestaurant i Kristiansand, samarbeid mellom en performancekunstner og Aquarama (vannpark) som hadde stor suksess, og prosjektet «Gøy i byen» hvor flere av bedriftene i USUS gikk sammen for å tiltrekke gjester i høst og vinterferien. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser til en relativt høy grad av enighet om at man har lykket med

innovasjonsaktiviteten. Her svarer i underkant av 70 prosent av respondentene at de mener USUS har lykket i stor eller svært stor grad med innovasjonsaktivitetene. Dette er høyere enn samtlige av de andre Arenaprojektene som er evaluert i denne runden.

4.2. Andre resultater av aktivitetene som er gjennomført

USUS aktiviteter har i tillegg til å skape interesse regionalt og nasjonalt, fanget oppmerksomhet i utlandet. Intervjuer og årsrapporter viser til invitasjoner om presentasjon av deres arbeidsmåter i flere internasjonale miljøer. I 2014 ble de blant annet invitert til SoMeT14US konferansen i Nashville i USA med deltagere fra både USA og Canada. Her vant de prisen «The most innovative initiativ» for deres fokus på digital og brukerorientert markedsføring. I Canada har British Columbia Tourism utviklet et eget program etter inspirasjon fra USUS. Intervjuer viser også til økt interesse fra miljøer i Portugal, Belgia og England som ønsker å dele erfaringer med klyngen. Økt fokus på mat har også gjort at flere av USUS-bedriftene deltok på den tyske matmessen Grüne Woche i 2016.

5. Prosjektets effekter og måloppnåelse

I tillegg til å skape en arena for samarbeid og nettverksbygging fremstår økt kunnskap om egne gjester, digitale virkemidler og fremtidige gjester som en viktig effekt av USUS. I dette ligger det klare bedriftsinterne innovasjonsmuligheter. En forutsetning er at den kunnskapen som opparbeides tas med videre inn i bedriften og implementeres. Som vi så i kapittelet over ser USUS ut til å ha bidratt til å øke samarbeidet mellom aktørene i klyngen. I dette ligger det også muligheter for økt innovasjon.

I dette kapittelet går vi nærmere inn på aktivitetenes effekt på bedriftenes innovasjonsevne, samt oppsummerer andre effekter av klyngearbeidet. Videre i kapittelet ser vi på klyngemedlemmenes utvikling i økonomiske nøkkeltall og vurderer hvorvidt klyngen har nådd egne mål og programålet.

5.1. Klynges effekt på bedriftenes innovasjonsevne

Innovasjonsarbeidet i de ulike klyngeprosjektene vil variere. Dette har en sammenheng med hvilken næring klyngen jobber innenfor, hvor spisset klyngene er i deres målsetning og medlemsmasse, hvor langt ut i klynge-samarbeidet de har kommet og hvor gode prosjektleder og styringsgruppen er til å prioritere. De to første punktene kan knyttes til klyngens ambisjonsnivå innenfor innovasjonssamarbeidet. Det siste punktet er rettet mot effektivitet og vil kort diskuteres i neste kapittel.

Menon har utviklet en modell hvor det skilles mellom tre ulike ambisjonsnivå for innovasjonssamarbeid i klynger. Modellen er vist i figuren under.

Figur 5-1: Tre ambisjonsnivå for innovasjonssamarbeid. Kilde: Menon



Beskrivelse av de tre ambisjonsnivåene for innovasjonssamarbeid

På nivå tre har ikke klyngen en felles innovasjonsstrategi, og setter heller ikke i gang innovasjonsprosjekter i regi av klyngen. Klyngeprosjektet kan likevel spille en svært viktig rolle med hensyn til å fasilitere samarbeid innad i klyngen og mellom klyngeaktører og eksterne miljøer, og ved å koordinere og formidle informasjon om eksisterende og planlagte prosjekter innad i klyngen. Resultatene man kan forvente fra dette ambisjonsnivået er at innovasjonsaktivitetene kan bli mer effektive, gi høyere resultater og føre til raskere kommersialisering. Dette som følge av at i) likeartede og komplementære prosjekter kan samarbeide og trekke på hverandres data og resultater, ii) potensielle brukere blir koblet tidligere på prosesser, iii) klyngeorganisasjonene overtar oppgaver og frigjør medlemmenes ressurser.

På nivå to har klyngen en felles strategi, i den forstand at styret eller et FUI-utvalg velger ut ett eller flere felles satsingsområder for innovasjon. Prosjektene gjennomføres av aktørene selv, enten bedriftsinternt, i bilaterale prosjekter eller i bredere samarbeidsprosjekter. Forventede resultater på dette nivået er økt innovasjonsinnsats på de prioriterte områder. Økt innsats viser at strategien har kraft og blir fulgt.

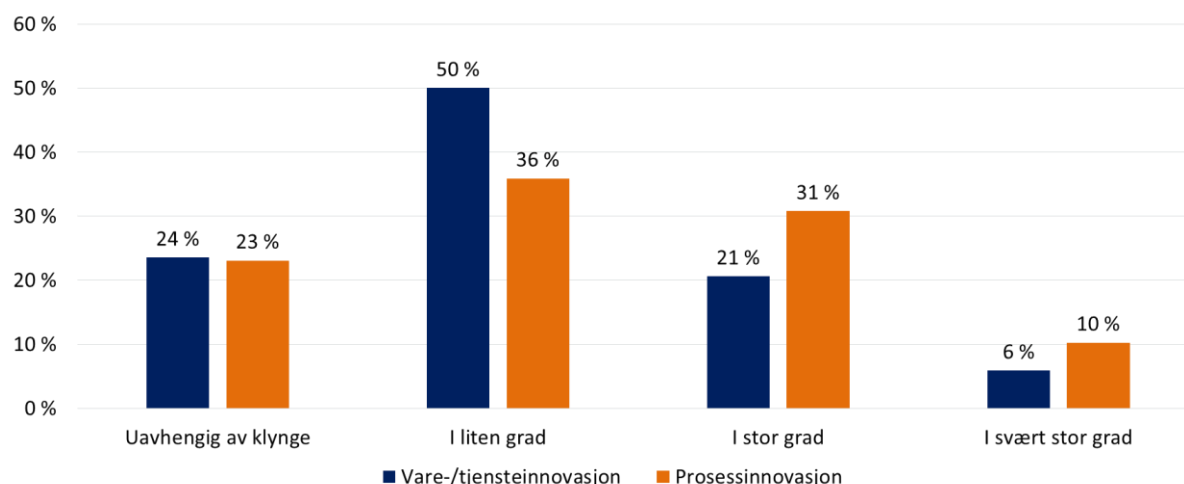
På nivå en legger klyngeaktørene en felles strategi og gjennomfører prosjekter i fellesskap. Det er potensielt lønnsomt dersom aktørene har *felles interesser/behov* for innovasjon og *stordriftsfordeler* i innovasjonsprosjektet. Forventede resultater på dette nivået er konkrete innovasjonsresultater.

USUS' innovasjonsarbeid befinner seg på flere nivåer i denne modellen. Kompetanseutviklingsprosjektene er i stor grad en felles strategi for klyngebedriftene, som man har funnet frem til gjennom kartlegging av bedriftenes behov. I disse aktivitetene befinner USUS seg på nivå en. I tillegg gjennomfører bedriftene selv egne innovasjonsprosjekter hvor de samarbeider med hverandre. I disse tilfellene er USUS rolle i større grad en koordinator, nivå tre i modellen. Gjennom Workshops og presentasjoner i de større konferansene deles erfaringene fra de ulike bedriftenes prosjekter. Det gjør det mulig å bruke hverandres erfaringer også på tvers av prosjektene. Resultatene nevnt over viser til både konkrete verktøy som er utviklet, pågående forskning og mindre prosjekter som bedriftene samarbeider om. Dette er tegn på at aktiviteten i USUS har hatt en effekt på både bedrifters innovasjonsevne og konkrete innovasjonsresultater.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at deltagelsen i felles innovasjonsprosjekter er lavere sammenlignet med de andre Arenaprojektene. Kun 43 prosent av respondentene oppgir at de har deltatt. På spørsmål om klyngen har hatt liten betydning for bedriftens evne til innovasjon er rundt 50 prosent helt eller delvis uenig. Dette kan ha en naturlig sammenheng med at kompetanseutviklingsprosjektene ikke oppfattes som innovasjonsaktiviteter, men viser i utgangspunktet at bedriftene er noe delt med tanke på om deres innovasjonsevne har økt som følge av USUS. Spørreundersøkelsen viser videre at innovasjonsgraden blant respondentene er relativt god. Ser vi bort fra de som svarer vet ikke⁵ svarer 75 og 80 prosent at de har introdusert nye vare/tjenester og/eller prosesser de siste årene. Av disse er det kun ¼ som oppgir at innovasjonen har skjedd uavhengig av klyngen. Selv om hovedvekten av respondentene oppgir at klyngen kun har spilt en liten rolle, så indikerer dette at USUS har hatt en effekt på bedriftenes innovasjonsevne.

⁵ Henholdsvis 7 og 4 respondenter.

Figur 5-2: USUS' påvirkning på innovasjonsprosesser: I hvilken grad er din bedrifts innovasjon et resultat av klyngen?
Kilde: Spørreundersøkelse til bedrifter



Menon har i løpet av våren også evaluert et annet klyngesamarbeid, NCE Tourism Fjord Norway (NCET). Selv om NCETs tilnærming til innovasjonsaktiviteter er en annen enn USUS er det interessant å sammenligne resultatet fra spørreundersøkelsen for de to klyngeprosjektene. Sammenlignet med NCE Tourism Fjord Norway (NCET) er det en lavere andel som oppgir at de har introdusert nye varer/tjenester. På spørsmål om klyngens påvirkning på bedriftenes innovasjonsprosesser svarer NCET-medlemmene gjennomsnittlig høyere på vare-/tjensteinnovasjon, mens det motsatte er tilfellet for prosessinnovasjon. Omtrent like stor andel i begge klyngene svarer at klyngen ikke har hatt betydning. På spørsmål om klyngen har bedret bedriftenes vilkår på området forskning og innovasjon er i underkant av 75 prosent enig i at klyngearbeidet har gitt de bedre eller mye bedre vilkår. Gjennomsnittlig oppgir USUS-medlemmene en høyere score på dette spørsmålet sammenlignet med de andre klyngeprosjektene som er evaluert av Menon i denne runden.⁶

Det er gjort en rekke forskning- og innovasjonsaktiviteter i USUS gjennom Arenaperioden. Et av intervjuobjektene påpeker at det kanskje har vært litt for lite fokus på innovasjonsprosjekter som bedriftene kan jobbe sammen om. Dette vil ifølge intervjuobjektet ha et større fokus i et eventuelt NCE-prosjekt. Samtidig påpekes det et initiativ og gjennomføring av forskningsprosjektene som er gjort har vært viktige bidrag for de større bedriftene i klyngen, som har hatt et noe mindre behov for aktivitetene som gjennomføres gjennom USUS Basic.

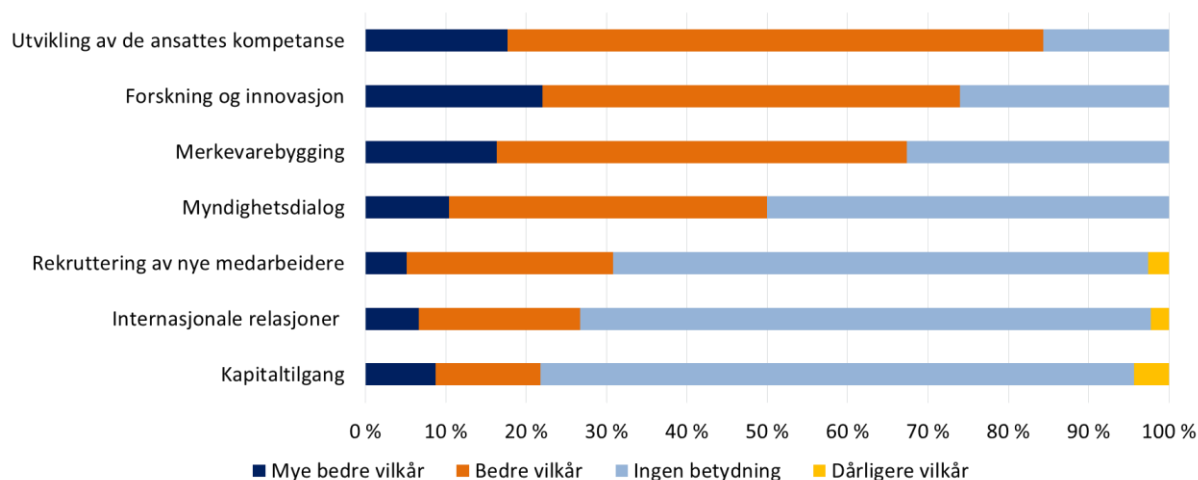
Samlet sett er vårt inntrykk at USUS arbeid med å øke innovasjonsaktiviteten og bevisstgjøre bedriftene om hvilke muligheter som finnes har hatt en effekt, selv om denne ikke strekker seg helt ut i samtlige deler av bedriftsmassen og grad av klyngens påvirkning varierer. Ut fra innovasjonsgraden og bedriftenes tilbakemelding om klyngens effekt, samt eksempler oppgitt i intervjuer, ser klyngens innovasjonsarbeid ut til å ha resultert i nye varer/tjenester og prosesser.

5.2. Andre effekter av klyngens aktiviteter

Aktivitetene som er gjennomført i USUS går også utover direkte innovasjonsaktiviteter. I figuren under har vi gjengitt svarene fra spørreundersøkelsen som også tar for seg andre områder USUS kan ha hatt en effekt.

⁶ Dette er NCE Smart Energy Markets, NCE Tourism Fjord Norway, og Arenaprogrammene Digin, Vannklyngen og Electric Mobility Norway.

Figur 5-3: I hvilken grad har USUS bedret vilkårene for din bedrift/virksomhet på følgende områder. Kilde: Spørreundersøkelse sendt til bedriftene⁷



Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at klyngen har hatt størst effekt innen kompetanseutvikling, forskning og innovasjon og merkevarebygging. I intervjuer og søknader påpekes bedriftenes behov for økt kompetanse som et grunnlag for at klyngen ble opprettet. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at satsingen på dette området helt tydelig oppleves å ha hatt en effekt på klyngens medlemmer. Nesten 85 prosent av respondentene oppgir bedre eller mye bedre vilkår på dette område som følge av klyngen.

I underkant av 70 prosent mener klyngen har bedret deres vilkår innen merkevarebygging. Dette kan være et resultat av den oppmerksomheten klyngen har fått gjennom prosjektene sine, men også en følge av de verktøyene som er gjort tilgjengelig med tanke på digital markedsføring og økt kjennskap til egne gjester. Av de områdene USUS ser ut til å ha mindre effekt er det også et par som oppgir at de har fått dårligere vilkår som følge av klyngen. Dette kan være uttrykk for at noen opplever økt konkurranse, i takt med at kompetansen øker generelt i næringen. På disse områdene er det en stor andel som mener klyngen ikke har hatt noen betydning.

5.3. Økonomiske effekter: Utvikling i medlemmenes nøkkeltall

5.3.1. Beregning av økonomiske effektmål - fremgangsmåte

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.⁸ 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. Dermed løser vi problemet man har hatt i tidligere evaluering og nullpunktsanalyse knyttet til hvilke deler av et foretak som skal inkluderes i en analyse av klyngenes ressursgrunnlag og av verdiskapingseffekter. I de økonomiske analyser inkluderer vi tall for perioden 2009 til 2014. Vi mener det vil gi en stor merverdi til analysen å benytte avdelingsdata fremfor tidligere benyttede regnskapsdata.

⁷ Respondenter som har svart «ikke relevant» er ikke tatt med i figuren.

⁸ Den eneste avdelingsinformasjonen vi har er antall ansatte. Det betyr at alle økonomiske nøkkeltall må estimeres på avdelinger basert på ansattetall. Rent teknisk gjøres dette ved å bruke antall ansatte i selskapenes avdelinger som nøkkel for å fordele omsetning, verdiskaping og lønnsomhet på avdelingene.

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. I analysen er avdelingene til de største selskapene i klyngen ekskludert ettersom disse overskygger utviklingen i de andre bedriftene. Rene eiendomsselskap er også ekskludert.⁹ Ettersom Menons regnskapsdatabase kun inneholder regnskap for selskaper som rapporterer dette inn til Brønnøysundregistrene er flere av enkeltmannsforetakene heller ikke inkludert i analysen.

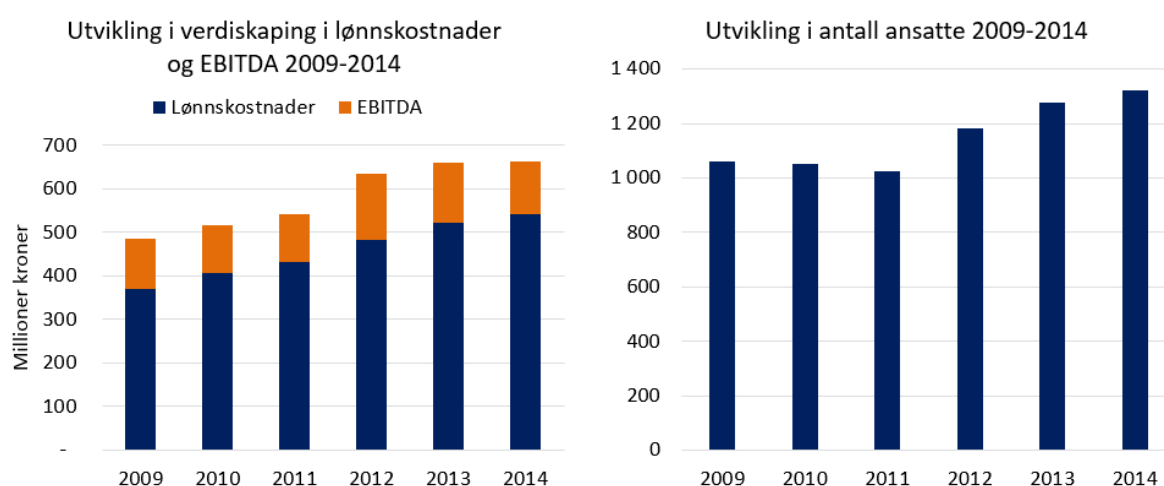
Formålet med de økonomiske analysene er primært å vurdere klyngenes utvikling, ikke Arena-prosjektenes bidrag til utviklingen. Det skyldes at utviklingen også påvirkes av andre faktorer, for eksempel egenskaper ved aktørene selv, deres konkurrenter og markedene de opererer i. Det vil derfor være vanskelig 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 Arena-prosjektene. De absolutte tallene sier noe om klyngens vekst og styrke, og dermed for eksempel om fokus vil være på overlevelse eller på ekspansjon.

5.3.2. Økonomisk analyse av klyngebedriftene

Utviklingen i USUS-bedriftenes verdiskaping og lønnskostnader fra 2009 til 2014 er vist i figurene under. Bedriftenes samlede verdiskaping har vokst under hele arenaperioden, men vi ser et hopp fra 2011 til 2012. Dette skyldes i første rekke en økning i bedriftenes samlede EBITDA¹⁰ i 2012, som igjen faller relativt til forrige år i både 2013 og 2014. En nærmere undersøkelse av underlagsdataene viser at økningen i 2012 skyldes en økning i flere av selskapenes driftsresultat, hvor Dyreparkens vekst på grunn av dets størrelse utgjør rundt 50 prosent av økningen. Nedgangen i 2013 skyldes hovedsakelig redusert nivå i Dyreparken, mens nedgangen i 2014 kommer av en nedgang hos en rekke bedrifter. Samlet EBITDA er likevel høyere i 2014 sammenlignet med 2011. Lønnskostnadene har hatt en jevn økning i hele perioden.

Figur 5-4: Utvikling i verdiskaping og ansatte for bedriftene i USUS i 2009-2014. Kilde: Menon (2016)



Utviklingen i samlet antall ansatte varierer i større grad. Dette kan også skyldes rapporteringen. Blant annet ser vi av grunnlagstallene at antall ansatte registrert for Dyreparken varierer mye, noe som muligens kan forklares

⁹ Bedriftene som er holdt utenfor analysen er Avinor, Color Line, NSB og Agder Kollektivtrafikk i tillegg til eiendomsrelaterte selskap; Ans Setesdal Mineralpark, Kristiansand Kino Holding, Utsikten hotell Eiendom og Ny Hellesund Utleie.

¹⁰ Driftsresultat før av- og nedskrivninger.

av når tallene er rapportert. For de andre bedriftene samlet har det vært en økning i hele perioden, med unntak av en liten nedgang i 2010.

Samlet sett fremstår det som om bedriftene i USUS har hatt en stabil vekst i perioden, med økning i både ansatte og verdiskaping.

5.4. Prosjektets måloppnåelse

USUS' overordnede mål er *å øke innovasjonskraft, verdiskaping og konkurransevne gjennom mer systematisk, helhetlig og koordinert håndtering av gjestestrømmer*. I forlengelsen av dette har man et praktisk mål at 9 av 10 gjester skal komme tilbake til regionen. Innunder dette målet er også Arenaprogrammets mål om økt innovasjonsevne og nyskaping ivaretatt.

Gjenkjøpsundersøkelsen foretatt i 2012 er basert på 9 av USUS-bedriftene, hvor til sammen 4855 gjester har deltatt i undersøkelsen. Denne viser at samlet sett vil 9 av 10 gjester anbefale Sørlandet som feriested og ønsker å besøke Sørlandet igjen, men dette varierer blant de ulike aktørene. Intervjuer og nettsiden til USUS viser til at det er foretatt flere gjenkjøpsundersøkelser som viser at 9 av 10 gjester kommer tilbake.

Intervjuer viser også til en gjesteundersøkelse foretatt i regi av Innovasjon Norge som viser at Sørlandet har de mest fornøyde gjestene. Innovasjon Norges Regionsrapport for sommersesongen 2014¹¹ viser at de *norske* turistene på Sørlandet er blant de mest tilfredse sammenlignet med andre norske turister, men at de i mindre grad anbefaler Norge som feriedestinasjon. I undersøkelsen er derimot de *utenlandske* turistene på Sørlandet mindre tilfredse enn andre utenlandske turister i Norge, men anbefaler likevel Norge som feriedestinasjon i større grad. Intervjuer viser til at de utenlandske turistene i dag utgjør en vesentlig mindre andel enn de norske i regionen, og at de norske dermed er mer vektlagt som følge av fokuset på eksisterende gjester. Økt kunnskap om de kinesiske gjestenes ønsker fra Chinaviaprojektet, samarbeid med utenlandske miljøer og mulighet for økt fokus på Danmark er likevel områder som USUS påpeker at de vil jobbe videre med.

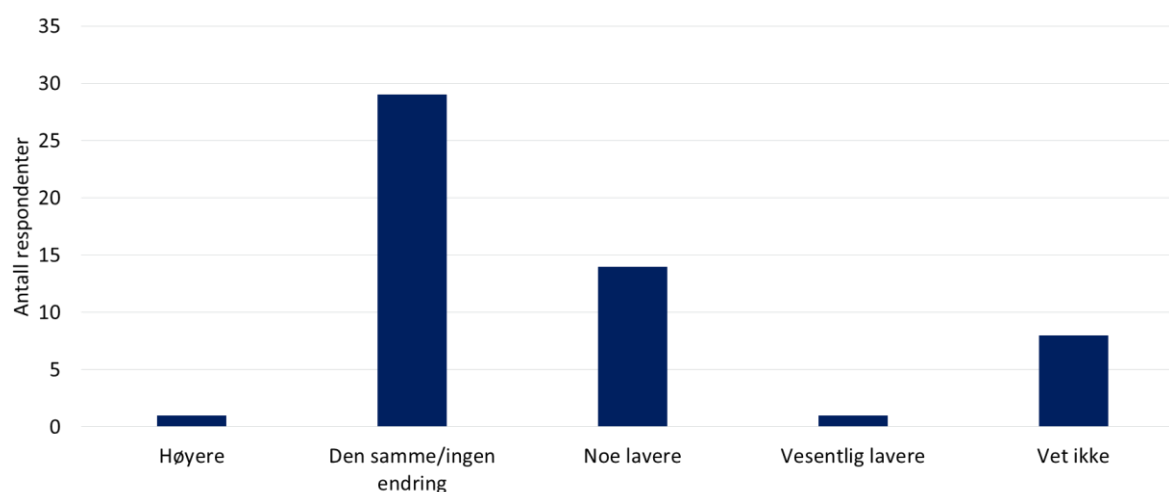
Resultater fra aktiviteter og effekten av disse vist over indikerer at USUS er langt på vei i å utvikle en helhetlig og koordinert håndtering av gjestestrømmene, og at innovasjonskraften er økt. I USUS' årsrapport fra 2015 vises det til at 95 prosent av bedriftene i USUS rapporterer at deres klyngemedlemsskap direkte bidrar til økt innovasjonsevne og verdiskaping. Vi finner ikke samme slående resultat i vår analyse, men støtter påstanden om at klyngen bidrar til økt innovasjonsevne for en stor andel av sine medlemmer. Kunnskapsaktivitetene får høy score i spørreundersøkelsen, og intervjuene viser at man har hatt stor nytte av disse. Det samme gjelder til en viss grad innovasjonsaktivitetene, selv om USUS rolle i innovasjonsprosessene varierer. I kommentarfeltet fra spørreundersøkelsen er det nesten utelukkende positive kommentarer om hvor viktig USUS er for deres virksomhet og for næringen.

Å måle hvorvidt dette har hatt en effekt på bedriftenes verdiskaping og konkurransekraft er vanskelig ettersom det er en rekke andre faktorer som spiller inn. Utviklingen i bedriftenes verdiskaping viser en jevn vekst, men dette kan også forklares av den generelle markedsutviklingen eller andre eksterne faktorer. Flere av klyngens enkeltmannsforetak er heller ikke inkludert. Intervjuene viser til eksempler som har bidratt til økt inntekt for deres bedrift, men ettersom antall intervjuer er begrenset til noen få aktører kan ikke dette generaliseres til å gjelde hele medlemsmassen.

¹¹ <http://www.innovasjon norge.no/Global/Reiseliv/Turistunders%C3%B8kelsen%20-%20Sommer%202014%20-%20Region%20-%20201052015.pdf>

I spørreundersøkelsen har vi spurt hvorvidt medlemmene mener deres omsetning ville vært annerledes i dag dersom USUS ikke hadde eksistert. Svarene er gjengitt i figuren under.

Figur 5-5: Uten USUS ville min bedrifts omsetning vært ... Kilde: Spørreundersøkelse til medlemmer



Som figuren viser er det mange som mener USUS ikke har hatt en effekt på deres omsetning. Samlet utgjør disse i underkant av 54 prosent av respondentene. I underkant av 30 prosent oppgir at omsetningen deres ville vært noe eller vesentlig lavere. Dette er en høyere andel enn i de andre arenaprogrammene som er evaluert, med unntaket av Arena Electric Mobility hvor andelen er den samme, men hvor antall klyngemedlemmer er vesentlig mindre. Sammenlignet med NCE-programmet NCE Tourism er andelen noe lavere, men kun et par prosentpoeng. Vi har ikke spurt bedriftene direkte om deres verdiskapingsevne og konkurransekraft som følge av prosjektet. Vi har dermed ikke et godt grunnlag for å konkludere i hvilken grad målet om økt verdiskaping og konkurransekraft er nådd. Fra spørreundersøkelsen fremstår USUS' påvirkning på bedriftenes omsetning som delt. Derimot er det stor enighet om at prosjektet har gitt økt kunnskap hos bedriftene og bedret deres vilkår med tanke på innovasjon og forskning. Dette kan bidra til å øke konkurransekraften og verdiskapingen til bedriftene. I en spørreundersøkelse gjennomført i forbindelse med USUS' Foresightprosess 2025 oppgis det at 81 prosent av de 53 bedriftene som deltok mener USUS samarbeidet er viktig for deres fremtidige vekst.¹²

I spørreundersøkelsens kommentarfelt tilknyttet deres forventninger har flere oppgitt økt samarbeid og erfaringsdeling med og kjennskap til andre aktører i næringen, markedsføring i tillegg til økt kompetanse og forståelse av markedet og egne kunder. På spørsmålet om i hvilken grad klyngen har innfridd deres forventninger har litt over 50 prosent svart i noen grad og 20 prosent svart i stor grad. Gjennomsnittlig scorer USUS-medlemmene høyere enn de andre arenaprosjektene som er evaluert. Svarene er også signifikant forskjellig. Her er det kun bedrifter som oppgir at de hadde forventninger til klyngeprosjektet som er medregnet, der er kun to som oppgir at de ikke hadde noen forventninger.

Vår vurdering er at USUS har kommet en lang vei mot å møte målene som er satt for prosjektet og for Arenaprogrammet. Likevel viser bedriftenes tilbakemelding om effekten på deres omsetning at det fortsatt er noe å hente i form av økte inntekter.

¹² <http://arenausus.no/wp-content/uploads/2015/02/Foresight2025ArenaUsus.compressed.pdf>

5.5. Prosjektets addisjonalitet

Gjennomgangen over viser at USUS aktiviteter er relevante og at målene på langt vei er nådd. En vel så viktig del i evalueringer av klyngeprosjekter er hvorvidt de resultater og effekter som er oppnådd er et resultat av Arenaprojektet. I dette hvorvidt aktivitetene ville blitt gjennomført også uten USUS og deres deltagelse i Arenaprogrammet.

Forskningsprosjektene og kompetanseinitiativene som er gjennomført har etter vår vurdering en tydelig kobling inn mot USUS arbeid. Kommentarer fra spørreundersøkelsen og tilbakemeldinger fra intervjuer viser til at USUS bidrag har vært svært viktig for utviklingen av den næringsklyngen USUS i dag er. Spesielt fremheves samarbeidet på tvers av bransjer, og særlig inkluderingen av kulturnæringen som et resultat USUS har bidratt til. En stadig økning i medlemsmassen sammen med opptakskravene i USUS understreker at bedriftene ser et behov for det arbeidet USUS gjennomfører.

Intervjuer med prosjektlederne i klyngen viser til at deltagelsen i Arenaprogrammet har vært viktig for måten arbeidet er utført på, og at en tilsvarende innsats gjennom eksempelvis et Visit-selskapet ikke ville blitt organisert på samme måte og heller ikke gitt samme resultatene. Videre viser intervjuene til at uten Arena ville sannsynligvis noen aktiviteter blitt gjennomført, da med Dyreparken Utvikling AS som viktigste initiativtaker. Prosjektet ville i så fall vært begrenset til et mindre utvalg av aktører og hatt vesentlig lavere aktivitet. Spesielt koblingen mot forskningsmiljøene og de forskningsprosjektene som er gjennomført, i tillegg til en tettere kobling mellom tradisjonelle reislivsaktører og kulturnæringen, fremstår for oss som et tydelig resultat av USUS' arbeid. I spørreundersøkelsen er 65 prosent helt eller delvis uenig i at det finnes mange andre samhandlingsarenaer i regionen som gjør at aktiviteten uansett ville blitt gjennomført. Dette samsvarer til en viss grad med tilbakemeldingene fra intervjuene.

Intervjuer viser til at det i dag er god likviditet i USUS. Dette kan være et tegn på at finansieringen gjennom Arenaprogrammet har hatt mindre betydning etter hvert som klyngen har utviklet seg. Samtidig er denne utviklingen en viktig del av klyngeprogrammets forutsetning. Bedre likviditet i USUS etter hvert som arena-perioden nærmer seg slutten viser at USUS har klart å skape et klynge samarbeid som også står støtt etter arena-perioden er over.

En viktig del av et klyngeprosjekts evne til å skape resultater er prosjektleders innsats og organiseringen av aktivitetene. Det at USUS i praksis har hatt to prosjektledere med tydelig definerte arbeidsområder fremstår som en effektiv måte å organisere arbeidet på. I så måte har Visit Sørlandets vilje til å delta aktivt i prosjektet bidratt til USUS' suksess. USUS's regnskaper viser at det er brukt mest ressurser på nettverksbygging og møteplasser, samt læringstiltak. I siste året utgjør idé- og prosjektutvikling også en større andel av ressursbruken. Dette samsvarer med det medlemmene oppgir som viktigste aktiviteter. Fra intervjuer er det utelukkende positive tilbakemeldinger tilknyttet prosjektledernes innsats. Styreleder viser videre til et godt samarbeid med prosjektledelsen. Svarene fra spørreundersøkelsen støtter dette. Mellom 84 og 86 prosent oppgir at prosjektleder har tilstrekkelig kompetanse for å oppnå gode resultater, har evnen til å virke samlende og skape entusiasme og har tilstrekkelig troverdighet og legitimitet blant bedrifter, kunnskapsaktører og offentlig virkemiddelapparat. Bedriftskontakter med ansvar for egen portefølje med bedrifter, herunder kartleggingssamtale og oppfølging, fremstår som en god måte å forankre bedriftenes eierskap til klyngen og for å sikre at USUS' aktiviteter samsvarer med bedriftenes behov og interesser. På samme måte er innleide fagspesialister en fleksibel løsning som gjør det enklere å justere USUS' aktiviteter etter klyngemedlemmenes behov. Organiseringen av arbeidet i USUS fremstår med dette som effektiv.

Samlet sett er vår vurdering at de aktiviteter, resultater og effekter som er diskutert over i stor grad er et resultat av Arena USUS' arbeid, som gjennom Arenaprogrammet har gitt muligheten til å inkludere større deler av reiselivsaktørene i regionen og bidratt til et høyt aktivitetsnivå.

6. Samlet vurdering av klyngen

USUS startet sitt Arenaprojekt i liten skala, med kun 15 bedrifter i 2010 og har hatt en høy vekst i antall partnere i løpet av arenaperioden. Ved utgangen av arenaperioden var antall partnere passert 100. Prosjektet fikk godkjent forlengelse av arenaperioden med to år, hvilket har gitt fem år under arenaprogrammet. På grunn av dette er det grunn til å forvente flere resultater og større effekter av USUS sammenlignet med de andre Arenaprojektene som er evaluert av Menon i denne runden. Vår evaluering av USUS viser at disse forventningene i stor grad er møtt. I spørreundersøkelsen som er sendt til arenaprosjektenes medlemmer viser USUS-medlemmenes svar i gjennomsnitt en høyere effekt på spørsmål om informasjonsdeling og tillit innad i klyngen, på vellykketheten av generelle klyngeaktiviteter, innovasjonsaktiviteter og kompetanseutviklingsaktiviteter og i hvilken grad klyngen har svart til deres forventninger.¹³

Klyngens aktiviteter og innsats har resultert i en økt tillit og kjennskap mellom aktørene i klyngen, og det er stor enighet blant bedriftene om at det gjennom prosjektet er skapt en egen klyngeidentitet. Spørreundersøkelsen og intervjuer viser til at klyngen har gitt nye nasjonale og til en viss grad internasjonale relasjoner, selv om sistnevnte fremstår som mindre utbredt. Den største effekten av klyngens arbeid er innenfor bedriftenes kunnskapsutvikling, som også har vært et hovedfokus i USUS' arbeid. Aktivitetene har videre ført til flere forskningsprosjekt hvor klyngen samarbeider med både andre norske klynger/aktører og utenlandske miljøer, og innovasjonsaktiviteter og satsinger hvor bedriftene samarbeider og styrer prosessen. Disse resultatene, sammen med tilbakemelding fra intervju og spørreundersøkelsen, viser at bedriftenes vilkår tilknyttet forskning og innovasjon er forbedret som følge av klyngearbeidet. Svarene fra spørreundersøkelsen indikerer likevel at USUS' effekt på bedriftenes omsetning på nåværende tidspunkt er begrenset. Utvidelsen av klyngens fokus fra Sørlandet og videre over til Telemark har heller ikke hatt like stor suksess. Intervjuer viser til at det har en sammenheng med den geografiske avstanden, og at Telemarksbedriftene derfor har ønsket å bruke lokale nettverk.

Forklaringen på USUS' suksess er etter vår vurdering et sterkt fokus på å forankre bedriftenes eierskap til klyngen og tilrettelegging av aktiviteter etter bedriftenes behov. Klyngen har et tydelig felles mål og strategier som fremstår relevant for bedriftene og som oppfordrer til en samlet innsats. I søknad for innmelding i klyngen stilles det krav til at bedriftene tydeliggjør sitt behov for klyngen, hva bedriften kan bidra med inn til USUS, samt en underskrevet avtale om aktiv deltakelse. Klyngens oppfølging av bedriftene gjennom bedrifts-kontaktene bidrar til å styrke bedriftenes engasjement og sørge for at aktivitetene som gjennomføres er relevante for bedriftene. Prosjektledelsen er en viktig del av dette. Prosjektet har hatt to prosjektledere som både i spørreundersøkelsen og i intervjuer får svært gode tilbakemeldinger. Deres utfyllende kompetanse, engasjement og evne til å virke samlende fremstår som viktige bidragsytere til den suksessen USUS har hatt. Intervjuer viser også til et aktivt styre som følger opp prosjektledelsens evne til å prioritere aktiviteter og satsinger.

Varigheten av samarbeidet og samspillet i klyngene vurderes som gode. Som en følge av prosjektets suksess i regionen vedtok styret i Visit Sørlandet AS (kontraktspartner for Arena USUS) en ny strategi, som la til grunn USUS' samhandlingsplattform og arbeidsmetodikk i det videre arbeidet. Selskapets kjernevirksomhet er nå videreføring og utvikling av klyngen. Selskapet skifter også navn til USUS AS. Dette er i seg selv en god indikator på at klyngens arbeid har vært en suksess, og understreker at videreførelsen av USUS-klyngen og dets arbeid er

¹³ Svarene fra de ulike Arenaprojektene er signifikant forskjellige.

tydelig forankret i den regionale satsingen for reiseliv-, kultur og opplevelsesnæringen. I tillegg jobbes det mot en ny søknad til NCE-programmet. Samlet gir dette gode indikasjoner på at resultatene vi ser i dag er varige.

Det er lite i intervjuer og spørreundersøkelsen som gir oss grunnlag til å gi anbefalinger om endringer i måten USUS styrer sin virksomhet på. Et forslag som kommer opp i intervju er et større fokus på kommersielle innovasjonsprosjekter bedriftene kan jobbe sammen om. I samme intervju påpekes det at dette er noe klyngen planlegger å jobbe videre med. Intervjuer viser også til en ønsket økning i deltagermassen med opptil 300 bedrifter i USUS AS. USUS har etter vår vurdering frem til nå lyktes i å håndtere en sterkt voksende medlemsmasse bestående av en rekke ulike aktører. Utvidelsen mot Telemark nevnes derimot som mindre suksessfullt. Dersom USUS ønsker medlemmer utover Sørlandsregionen er det derfor viktig å legge vekt på løsninger som gjør de geografiske utfordringene ved å delta i klyngen mindre. Eventuelt sørge for at engasjementet og interessen til de nye aktørene utenfor Sørlandet er stort nok til at bedriftene godtar reisetiden.

Vedlegg 1: Referanseliste og liste over intervjuobjekter

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

- USUS' søknad til Arenaprogrammet fra 2010 og søknad om forlengelse i 2013
- Årsrapporter sendt til Innovasjon Norge for årene 2011, 2012, 2014 og 2015
- Årlige prosjektrekskap
- Innovasjon Norges vurdering av årlig prosjektstøttesøknad for samtlige driftsår
- Innovasjon Norges Turistundersøkelse for sommer 2014 – regionrapport
- USUS' gjenkjøpsundersøkelse fra 2012
- Sluttrapport Foresight 2025 – Arena USUS
- Diverse artikler på klyngens hjemmeside, presentasjoner oversendt av USUS og deltakerliste

Videre er det gjennomført intervjuer med klyngeledelsen, medlemmer og kundebehandler i Innovasjon Norge. I tabellen under har vi listet opp de som er intervjuet i forbindelse med evalueringen av USUS.

Navn	Bedrift	Rolle i USUS
Kirsti Mathiesen Hjemdahl	USUS/Agderforskning	Prosjektleder
Heidi Sørvig	Visit Sørlandet AS/USUS	Delprosjektleder/Kontraktpartner
Reidar Fuglestad	Dyreparken Utvikling	Styreleder
Mats Aronsen	Canal Street	Bedriftsmedlem og styremedlem
Gaute Ubostad	Rosfjord Strandhotell	Bedriftsmedlem og styremedlem
Tom Young	Nøgne Ø	Bedriftsmedlem
Anne Britt Bjørdal	Innovasjon Norge Agder	Kundeansvarlig Innovasjon Norge