

BACHELOROPPGAVE

NCE Tourism Fjord Norways påvirkning på reiselivet i Indre Sogn

Kan man se tendenser til klyngeegenskaper i Indre Sogn?

Av

17 Henriette Kjeldaas

41 Lisa Kvålshaugen Bjærum

NCE Tourism Fjord Norway's influence on the tourism industry in Indre Sogn

Are there any visible cluster effects in Indre Sogn?

Økonomi og administrasjon

KA-692

Mai 2014



Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven (NCE Tourism Fjord Norways påvirkning på reiselivet i Indre Sogn. Kan man se tendenser til klyngeegenskaper i Indre Sogn) i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og navn og sett kryss:

17 Henriette Kjeldaas

JA NEI

41 Lisa Kvalshaugen Bjærum

JA NEI

1.0. Forord

Dette er en bacheloroppgave i økonomi og administrasjon ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Studiet har vært lærerikt og utfordrende, det har gitt oss ny kunnskap og erfaringer, noe vi kan dra nytte av resten av livet.

Studien om næringsklyngen NCET Fjord Norway har vært spennende og utfordrende. I startfasen var det viktig å lese seg opp på næringsklynger for å øke kunnskapen. Veilederen vår, Kristin Løseth, hjalp til med å finne relevant teori til studien, og gi råd til hvilke intervju kandidater som var aktuelle. Vi har samarbeidet godt gjennom studien og det har vært essensielt for resultatet.

Vi ønsker en spesiell takk til veilederne våre Kristin Løseth og Helene Maristuen for godt samarbeid og rettleiding, og bibliotekansatte for hjelp ved litteratursøk. Vi takker Bratt Moro, Visit Sognefjord, Nærøyfjorden Verdsarvpark, Fjord 1, Vestlandsforskning og Norsk Villakssenter for å stille opp på intervju. Dette har vært helt vesentlig for at studien kunne bli gjennomført. Til slutt vil vi takke hverandre, Lisa Kvalshaugen Bjærum og Henriette Kjeldaas, for godt samarbeid.

2.0. Sammendrag

Reiselivet i Norge er voksende, men turistnæringen har ikke hatt like stor vekst som andre tjenesteytende næringer. Med et ønske om å styrke turistnæringen ble NCET Fjord Norway opprettet i 2009. Dette er ett av NCE- programmene, der målet er å styrke innovasjon og utvikling i en allerede eksisterende næringsklynge. NCET Fjord Norway er en næringsklynge som er lokalisert i de fire fjordfylkene, disse er Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal, Hordaland og Rogaland. Målet til NCET Fjord Norway er å styrke den temabaserte turismen, noe som går ut på å konstruere et pakke tilbud med et spesielt tema. Samtidig ønsker de å fremme innovasjon og utvikling i reiselivssektoren i fjordfylkene.

Formålet med denne studien er å kartlegge hvilke påvirkninger NCET Fjord Norway har hatt i Indre Sogn etter at det ble opprettet. NCET Fjord Norway er en klynge som er relativt ny. Derfor ønsker vi å finne ut om klyngeegenskapene er tilstede i Indre Sogn, og på hvilken måte det har påvirket utvalgte organisasjoner.

Vi kan konkludere med at klyngeegenskapene har vært svake i Indre Sogn, dette er med hensyn til vårt strategiske utvalg. For eksempel forekommer det lite konkurranse blant samarbeidspartnerne i Indre Sogn og dette kan føre til at innovasjonen avtar, og igjen at klyngeegenskapene kan bli svekket. Samtidig er det innovasjon og utvikling i regionen, men årsakene til dette kan muligens forankres i regional innovasjon og små bedriftsnettverk som jobber tett sammen. Indre Sogn har muligens en kultur for innovasjon og nytenking. De fleste av intervjuobjektene har et ganske svakt forhold til NCET Fjord Norway. Noen er lite engasjerte i NCET Fjord Norway mens andre ikke engang vet hvem de andre samarbeidspartnerne er. Samtidig er alle intervjuobjektene positive til NCET Fjord Norway og muligheten det kan gi i fremtiden, og dessuten ønsker alle å fortsette å være medlemmer.

På den andre siden er det fortsatt tidlig i NCET Fjord Norway samarbeidet, og de er inne i andre kontraktsperiode nå. NCET Fjord Norways mål for denne perioden er mer spissing av visjonen, hovedmålet og opplevelsestemaene, og mer fokus på produkt- og forretningsutvikling.

2.1. Abstract

The tourism industry in Norway is a prosperous industry, but it doesn't see the same growth as other service industries in Norway. NCET Fjord Norway was founded in 2009 in order to increase the growth in the tourism industry in Norway. This cluster is located in the four fjord-counties: Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal, Hordaland and Rogaland. NCET Fjord Norway's goal is to have increased innovation and development in these regions.

The purpose with this study is to see what effects NCET Fjord Norway has on the region of Indre Sogn after the establishment of this cluster. NCET Fjord Norway is a quite new cluster, and it's exciting to see if it has any effects on the tourism industry in Indre Sogn. Another issue that's important to emphasize is if there are cluster effects in the region, and to discuss why there is or is not.

There are small cluster effects in the region, and this is in terms of our strategic range. For instance, there is less competition among the partners of NCET Fjord Norway in the region. That can lead to less innovation, and the cluster effects might decrease. There might be more effects of regional innovation and small networks that emphasize development and innovation. Certainly, this is in terms of our range and we cannot say this is the case for all organizations that are members of NCET Fjord Norway. On the other hand, Indre Sogn has a good culture of development and innovation, but most of the organizations we interviewed say that this has nothing to do with NCET Fjord Norway. Most of the respondents have weak relations to NCET Fjord Norway. Some are not as engaged in the cluster as others, and some don't know who the other partners are at all. On the other hand, all of the respondents are positive to NCET Fjord Norway, and the opportunities the cluster can give them in the future. All of the respondents wish to either continue their membership or to be future members.

NCET Fjord Norway has existed only for a few years, so it might be difficult to see the effects already. They are entering a new contract period now, and they want to focus on strengthening their vision, goals, and the themes regarding nature-based tourism. They also want to focus more on product – and business development.

3.0. Innholdsfortegnelse

1.0. FORORD	3
2.0. SAMMENDRAG	4
2.1. ABSTRACT	5
4.0. INNLEDNING	8
4.1. BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLINGEN	8
4.2. PROBLEMSTILLING	9
4.3. FORMÅL	10
4.4. DISPOSISJON	10
4.5. AVGRENSNINGER	11
5.0. TEORETISK LITTERATUR	12
5.1. HVA ER NÆRINGSKLYNGER?	12
5.2. VERDISKAPING I EN KLYNGE	14
5.2.1. STERKE NÆRINGSKLYNGER HAR HØYERE VERDISKAPING.....	17
5.3. PORTERS DIAMANTMODELL	19
5.3.1. MIKROØKONOMISKE OMGIVELSER.....	19
5.3.2. OPPGRADERINGSMEKANISMER.....	22
5.4. SMÅ BEDRIFTSNETTVERK OG REGIONAL INNOVASJON	25
6.0. METODE	27
6.1. FORSKNINGSMETODE	27
6.2. VITENSKAPSTEORI	27
6.3. PROBLEMSTILLING	27
6.4. VALG AV FORSKNINGSDESIGN	27
6.5. KVALITATIV FORSKNINGSMETODE	28
6.6. FORSKNINGSETIKK	28
6.7. UTVALG	29
6.8. UTVALGTE SAMARBEIDSPARTNERE I INDRE SOGN	30
6.9. GJENNOMFØRING AV INTERVJU	33
6.10. KREDIBILITET	34
7.0. NCET FJORD NORWAY	36
7.1. NORWEGIAN CENTRES OF EXPERTISE	36
7.2. NCE TOURISM FJORD NORWAY	38
8.0. ANALYSE	43
8.1. EMPIRISKE FUNN	44
8.1.1. BAKGRUNNEN OG MOTIVASJONEN	44
8.1.2. HVILKE ENDRINGER HAR SKJEDD?	46
8.1.3. FORDELER MED NCET FJORD NORWAY, OG VEIEN VIDERE	49
8.2. KLYNGEEGENSKAPENE I INDRE SOGN	52
8.2.1. OPPGRADERINGSMEKANISMENE	52
8.2.2. DE FIRE YTELSESKRITERIENE I EN KLYNGE	58

8.3. REGIONAL INNOVASJONSTAKT OG SMÅ BEDRIFTSNETTVERK	60
9.0. KONKLUSJON	64
9.1. FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	66
10.0 LITTERATURLISTE.....	68
11.0. VEDLEGG	73
11.1. NCET FJORD NORWAYS PARTNERSKAP I SOGN OG FJORDANE.....	73
11.2. INTERVJUGUIDE.....	74
11.3. TABELLER.....	76

FIGURLISTE

<i>Figur 1: Porters verdikjede.....</i>	14
<i>Figur 2: Verdiverksted</i>	15
<i>Figur 3: Verdinettnettverk.....</i>	16
<i>Figur 4: Porters diamant</i>	19
<i>Figur 5: Porters fem krefter</i>	20
<i>Figur 6: NCE-prosjekter 2013.....</i>	38
<i>Figur 7: Inntekter over utenlandsk turisttrafikk</i>	39
<i>Figur 8: NCET Fjord Norway organisering.....</i>	40

TABELLISTE

<i>Tabell 1: Intervjuobjekter</i>	30
--	-----------

4.0. Innledning

Ifølge SSB er det lite innovasjon i reiselivet i dag, sammenlignet med andre tjenesteytende næringer. *“Bare 12 prosent av foretakene innenfor reiseliv rapporterer om produkt- eller prosessinnovasjon i perioden 2008-2010. Dette er klart lavere enn for tjenesteytende virksomhet samlet, der andelen er 30 prosent”* (SSB, 2012). Myndighetene har satset på reiseliv i flere tiår. Ett av initiativene for å styrke reiselivet i Norge for myndighetenes side er dannelsen av Norwegian Centres of Expertise Tourism Fjord Norway. NCET Fjord Norway er en næringsklynge som strekker seg over fjordfylkene Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal, Hordaland og Rogaland. De har som mål å øke verdiskapingen innenfor reiselivet i disse fylkene. Mekanismene for økt verdiskaping i klynger er innovasjonspress, kunnskapsspredning og komplementaritet, og studien skal se om disse mekanismene er tilstede i Indre Sogn. Hvis disse mekanismene ikke er tilstede, hvilken virkning har da NCET Fjord Norway hatt i Indre Sogn så langt? Indre Sogn er en region som preges av mange små aktører, og relativt mange av dem tilbyr opplevelsesbasert turisme. Med bakgrunn i det skal vi undersøke hvilken utvikling som har skjedd i reiselivet i Indre Sogn som resultat av NCET Fjord Norway. Spørsmålet er om det har vært en endring hos intervjuobjektene etter de inngikk samarbeid med NCET Fjord Norway.

Det kan komme til nytte både for reiselivsnæringen i Indre Sogn og NCET Fjord Norway, ved at man ser om slike sentrale initiativ bidrar til strategiske endringer for økt verdiskaping i reiselivet. Det er også relevant å se om NCET Fjord Norway har en positiv effekt på reiselivet, og om det har noen hensikt at et slikt organ eksisterer. I studien tar vi et strategisk utvalg av samarbeidspartnere i Indre Sogn, og bruker dette som fundament for å trekke konklusjoner.

4.1. Bakgrunn for problemstillingen

I henhold til *“Et verdiskapende Norge”*-studien fra 2001 ble reise- og opplevelsesnæringen klassifisert som ufullstendige næringsklynger. Utfordringen er at det er mangel på aktører i deler av verdikjeden og/eller verdinettverket, og at de kunnskapsmessige koblingene er lite utviklet. Ufullstendige næringsklynger har stor kompetanse- og markedsmessig utviklingspotensial (Reve, 2006). Utfordringen er at det er mangel på aktører i deler av verdikjeden og/eller verdinettverket. Vi ønsker derfor å se om samarbeidet mellom bedrifter i Indre Sogn og NCET Fjord Norway er karakterisert som et rent klyngesamarbeid eller ikke (Reve og Jakobsen, 2001). Tidligere studier har fokusert på NCE Subsea, NCE Maritime og

fiskerisektoren i Norge, mens det er færre studier innenfor reiselivssektoren i NCET Fjord Norway. Det er studier om innovasjonssystemer i reiselivet, og ulike evalueringer av NCE-prosjektene. For eksempel er evalueringen fra Oxford utført på oppdrag fra NCE (Oxford, 2013). Funnene fra studiene er vage og forskningen er begrenset.

Turistnæringen er en bransje der det ikke er like stor vekst som i andre tjenesteytende næringer i Norge, og nærings- og handelsdepartementet og kommunal- og regionaldepartementet støttet opp om etableringen av NCET Fjord Norway i 2009.

Hovedmålsettingen til NCET Fjord Norway er: ”... styrke reiselivsklyngen og bidra til økt profesjonalitet, miljøfokus og lønnsomhet” (NCE Tourism Fjord Norway, 2013a, s.31). Det er spennende å se hvilken påvirkning NCET Fjord Norway har hatt på reiselivet i Indre Sogn og om man kan se tendenser til klyngeegenskaper i Indre Sogn, og derfor tar vi utgangspunkt i den regionen.

Indre Sogn er et lite geografisk område i Norge med tanke på antall sysselsatte, men en viktig region i forhold til videreutvikling av reiselivet. Dette er mye fordi Sognefjorden og Nærøyfjorden er lokalisert der, og siden det er mye turisme der er de er viktige næringskilder for Norge i reiselivssammenheng. Nesten 70 % av overnattingen i Sogn og Fjordane er på grunn av ferie og fritid (Hjelle, 2012). Med andre ord er temabasert turisme en viktig næringskilde, og dette kan være grunnet i naturen og lokaliseringen.

Det kan tenkes at resultatene av denne studien kan gi nytteverdi både for intervjuobjektene og andre aktører i reiselivet i Indre Sogn. I tillegg er det interessant å se på tendensene i utviklingen av reiselivet i Indre Sogn. Samarbeidspartnere vil også kunne få et mer bevisst forhold til deres samarbeid med NCET Fjord Norway, og eventuelt gjøre ytterligere endringer for å øke yttevnen.

4.2. Problemstilling

Hvilken påvirkning har næringsklyngen NCET Fjord Norway på deres samarbeidspartnere i Indre Sogn?

- Kan man se tendenser til klyngeegenskaper i Indre Sogn?

NCET Fjord Norway skal fremme reiselivet i Fjord-Norge, og derfor er det interessant å se hvilken påvirkning NCET Fjord Norway har hatt på utvalgte organisasjoner i Indre Sogn. Siden NCET Fjord Norway karakteriseres som en næringsklynge skal vi samtidig se om disse klyngeegenskapene er sterke i Indre Sogn. Vi tar derfor utgangspunkt i klyngeteorien og knytter det opp mot de empiriske funnene i studien.

4.3. Formål

Formålet med studien er å kartlegge hvilke påvirkninger NCET Fjord Norway har hatt i Indre Sogn etter at det ble opprettet. Det kan være både negative og positive utslag. Et annet aspekt som er relevant er å problematisere om klyngeegenskapene til NCET Fjord Norway er eksisterende, eller om det er mer karakterisert som et nettverk av bedrifter konsentrert på Vestlandet.

4.4. Disposisjon

Dette kapitlet beskriver bakgrunnen for valg av problemstilling, hva problemstillingen er og hvilket formål studien har. Neste kapittel tar for seg teoretisk litteratur, altså klyngeteorien. Siden NCET Fjord Norway er definert som en næringsklynge er det naturlig å bruke klyngeteori som det teoretiske fundamentet. Det blir også gått gjennom teori om små bedriftsnettverk og regional innovasjon. Dette er med grunnlag for å se forskjellene mellom disse teoriene og klyngeteorien, for til slutt å anvende det i analysen.

Kapittel 6 omfatter valg av metode og en beskrivelse av dette. Det blir forklart hvordan vi har valgt intervjuobjektene, og en beskrivelse av disse.

I kapittel 7 blir den empiriske litteraturen beskrevet, noe som er bakgrunnen for hele studien. Her blir det beskrevet hvordan NCE oppstod og hva NCE Tourism Fjord Norway er.

I kapittel 8 kommer analysen og diskusjonen av studien, med bakgrunn i intervjuene og teorien. Kapittel 9 består av konklusjon og teoretiske implikasjoner, samt en indikator til eventuell videre forskning. De to siste kapitlene består av litteraturliste og vedlegg.

4.5. Avgrensninger

Vi er to bachelorstudenter på økonomi og administrasjon ved Høgskulen i Sogn og Fjordane som skal beskrive hvilke påvirkninger NCET Fjord Norway har hatt på utvalgte organisasjoner i Indre Sogn. Samtidig skal vi undersøke om det er tendenser til klyngeegenskaper i Indre Sogn. Siden studien er skrevet på en avgrenset tidsperiode på ett semester har vi valgt å begrense omfanget. Det er tatt en geografisk avgrensning til Indre Sogn, altså Aurland, Lærdal, Årdal, Luster og Sogndal. Det er også blitt avgrenset ved å ha valgt ut seks organisasjoner fra denne regionen som er samarbeidspartnere med NCET Fjord Norway.

Alternativt kunne vi sett på flere organisasjoner, eller tatt for oss hele Fjord Norway, slik at utvalget hadde blitt større. Når det er foretatt et strategisk utvalg av samarbeidspartnere, kan det føre til skjevhet i utvalget. Vi gjør delvis en analytisk generalisering, det vil si at vi sammenligner teorien opp mot empiriske data. Deretter kan man eventuelt se om tendensene til klyngeegenskapene er tilstede. Samtidig er det viktig å påpeke at vi ikke har sett på alle samarbeidspartnere til NCET Fjord Norway i Indre Sogn. Det er også viktig å påpeke at NCET Fjord Norway kun har vært i drift i fem år, og det kan derfor være vanskelig å trekke konkrete konklusjoner.

5.0. Teoretisk litteratur

Under teorikapittelet blir det først definert hva næringsklynger er og hensikten med dem. Deretter blir det gått inn på Porters diamantmodell, som beskriver ulike mekanismer som bidrar til verdiskaping i en klynge. Dermed blir det problematisert hvorfor sterke næringsklynger har høyere verdiskaping. Videre vises det at noen næringsklynger isteden kan defineres som små bedriftsnettverk, nettopp fordi mekanismene i en klynge som skal skje kan være svake.

5.1. Hva er næringsklynger?

Næringsklynger er en samlet gruppe av bedrifter eller organisasjoner i et geografisk avgrenset område der det forekommer ulike oppgraderingsmekanismer som fører til økt verdiskaping. Samtidig har hver enkelt klynge sine spesifikke avgrensingsområder, nettopp fordi det kommer an på hvilke kontakter som eksisterer, hvilken industri det er og hvordan konkurranseforholdene er. Hele hensikten med en klynge er å bidra til både økt konkurranse og samarbeid, og dette kan foregå mellom de samme aktørene. Årsaken til dette er at man ofte vil samarbeide på et vertikalt nivå, men konkurransen vil foregå på et horisontalt nivå (Reve og Jakobsen, 2001). For eksempel hvis man leverer det samme produktet vil man konkurrere på et horisontalt nivå. Dersom man er samarbeidspartnere gjennom levering av et produkt vil man samarbeide på et vertikalt nivå. For eksempel kan det være konkurranse mellom to hoteller i et geografisk avgrenset område fordi de tilbyr det samme. Et samarbeid kan være mellom et hotell og en naturbasert bedrift fordi de styrker og hjelper hverandre.

Begrepet næringsklynger og bruken av det har vært i vinden de siste 30 årene. På den andre siden ble det gjennomført klyngestudier av Alfred Marshall allerede på 20- tallet. Han definerte tre ulike årsaker til at klynger ble opprettet i boken *"Principles of Economics"*. For det første ønsket man et felles marked for kompetent personell, for det andre ønsket man å fremme vare- og tjenesteleverandørers spesialiseringmuligheter, og for det tredje ønsket man å få til kunnskapsspredning (Nordin, 2001). Disse tre årsakene er fortsatt i stor grad gjeldende, og i senere tid har Michael Porter hatt stor innflytelse på vår tids forståelse av næringsklynger (Jakobsen, 2008).

Et sentralt spørsmål i klyngeteorien er om klynger alltid har eksistert, eller om det er noe nytt? Det har alltid vært slik at en bedrifts konkurranseevne og utvikling ofte er bestemt av

lokasjon. I dag er klynger fortsatt konsentrert over et geografisk avgrenset område, men det er spesielle mekanismer som skal skje for at det skal være definert som en klynge. Klynger preges av høy innovasjonstakt, stadig produktutvikling, kunnskapsrik arbeidskraft og innehaver som regel den nyeste kunnskapen. Dette er et annet perspektiv enn tidligere, og det er den teorien som ligger til grunn i denne studien (Nordin, 2001).

Ifølge Porter har hensikten med næringsklynger vært å skape trygghet og stimulere til en god utvikling i et geografisk avgrenset område. Det kan være sterk konkurranse i klynger, men dersom det foregår på de riktige premissene kan det være med å skape en type stabilitet i klyngen. Dersom det samtidig eksisterer sterke aktører i samme bransje i et geografisk område, kan det være lettere å stimulere til en aktiv næringsklynge i området. Det er fordi det allerede eksisterer et marked, og de klyngeeffektene som man vil oppnå er kanskje allerede til en viss grad eksisterende. Imidlertid handler dette ofte om å få til mer samarbeid mellom aktørene. For eksempel dersom det allerede er noen få innovative bedrifter i et område har man et fundament å bygge på. På den andre siden kan et klyngesamarbeid foregå på tvers av landegrenser. Enhver klynge danner sine spesielle allianser og nettverk med sine særegne egenskaper, der de både konkurrerer og samarbeider på samme plattform (Nordin, 2001). Det trengs gjerne et tiår eller mer før en klynge har vedvarende konkurransefortrinn (Porter, 2008). Det finnes også fire strategiske problemstillinger som er gjeldende når en ny næringsklynge er under utvikling og disse er:

1. Velge lokasjon – man må finne ut hvilket geografisk avgrenset område man vil utvikle klyngen.
2. Engasjere seg lokalt – det er viktig å gå ut til de enkelte bedrifter/organisasjoner for å få dem med i klyngen.
3. Oppgradere klyngen – for at klyngen skal vokse må det stadig være i innovasjon og utvikling.
4. Jobbe kollektivt – for å fungere som en velfungerende klynge må man jobbe sammen for oppnå de ønskede effektene.

(Porter, 1998).

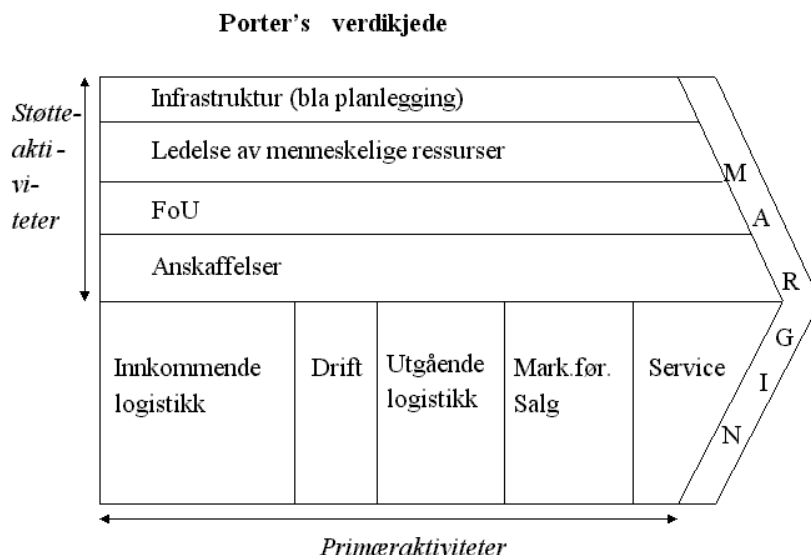
Det blir tatt utgangspunkt i Porter og hans klyngeteori, og studien blir basert på hans diamantmodell. Dette er den sentrale modellen i klyngeteorien, og den viser hvordan man kan oppnå økt verdiskaping i en klynge. Den identifiserer fire forhold i markedet som igjen

eventuelt stimulerer til tre oppgraderingsmekanismer som skjer i klyngen. Når disse mekanismene er tilstede, vil det kunne føre til økt verdiskaping i klyngen.

5.2. Verdiskaping i en klynge

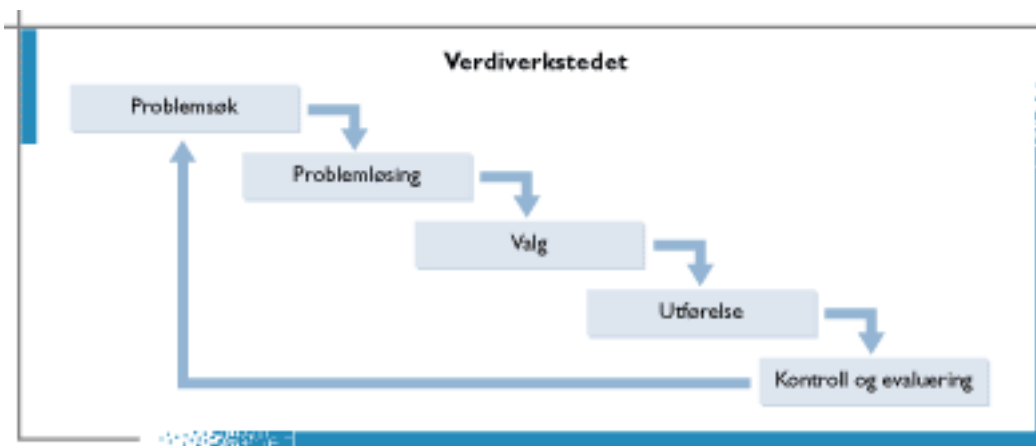
Som nevnt tidligere i studien er en sterk næringsklynge en viktig bidragsyter til verdiskapingen i Norge. Hvis innovasjonspresset, kunnskapsspredningen og komplementariteten øker kan dette bidra til økt verdiskaping i klyngen. I tillegg har ofte bedrifter og organisasjoner trekk fra ulike verdiskapingsformer i strukturen og dette er med å fremme verdiskaping.

Ifølge Reve og Jakobsen finnes det tre ulike verdiskapingsformer i enhver bedrift. Igjen vil disse tre verdiskapingsformene supplere hverandre i en næringsklynge (Reve og Jakobsen, 2001). Den første og mest kjente verdiskapingsformen er Porters verdikjede, og den skiller mellom primær- og sekundæraktiviteter. Primæraktivitetene er for å skape selve produktet, mens sekundæraktivitetene er i en selvstendig funksjon. Sekundæraktivitetene er avhengig av at primæraktivitetene blir utført på en god måte. Med andre ord, alle aktiviteter i en bedrift er gjensidig avhengig av hverandre for at det skal bli et godt sluttprodukt. Verdikjeden er mest representativ i industribedrifter (Reve og Jakobsen, 2001).



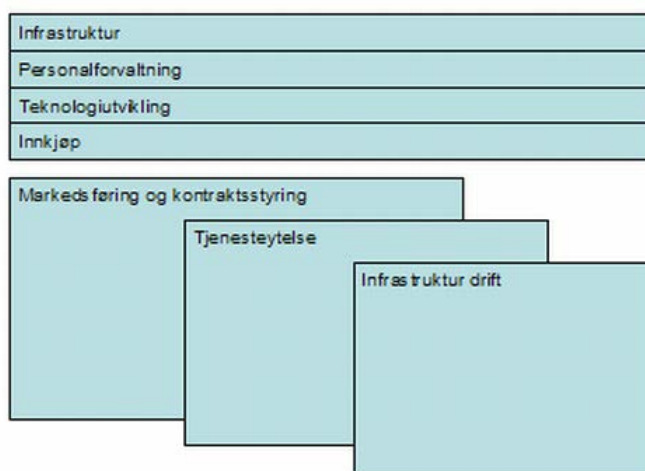
Figur 1 - Porters verdikjede. Kilde: Porter, 1986

Den andre verdiskapingsformen er verdiverkstedet, og hensikten med å bruke verdiverkstedet som en verdiskapingsform er at man skal løse en kundes konkrete problem. Aktivitetene i et verdiverksted er ulik verdikjeden, nettopp fordi verdiskapingsprosessen handler om å løse kundens problem. Man begynner med å stille en diagnose på problemet, deretter komme fram til et løsningsforslag, foreta valg, gjennomføre og til slutt kontrollere. Det er en sekvensiell tilknytning til hverandre. Det er generelt en flat struktur i verdiverkstedene fordi man må samarbeide på tvers av strukturene for å få best mulig produkt ut til kunden. Eksempler på verdiverksteder er leger og rådgivende ingeniørselskaper (Reve og Jakobsen, 2001).



Figur 2 - Verdiverkstedet . Kilde: Stabell og Fjeldstad, 1998.

Den tredje verdiskapingsformen er verdinettverket hvor verdien blir skapt gjennom å formidle kontakt mellom to uavhengige aktører. Verdi skapes gjennom formidling. Et eksempel er nettjenesten www.finn.no for kjøp og salg av ulike produkter. Aktivitetene til nettverksbedrifter innebærer nettverksutvikling og kontraktstyring, tjenesteytelse og infrastruktur drift (Stabell og Fjeldstad, 1998). Et godt eksempel på et verdinettverk er teleselskaper som gjør det mulig for folk å kommunisere med hverandre. Da vil de bruke flere aktører for å få ut et sluttprodukt til kunden.



Figur 3 – Verdinetverk. Kilde: Stabell og Fjeldstad, 1998.

Som regel vil alle bedrifter ha en dominerende verdiskapingsform, men samtidig ha elementer av alle tre verdiskapingsformene. I en næringsklynge vil alle disse tre verdiskapingsformene være eksisterende, og hvis de ikke er det vil det muligens være en svak klynge. Det er viktig at alle disse tre formene eksisterer fordi det vil gi den ønskede synergieffekten i en klynge, siden alle bedriftene i en klynge vil utfylle hverandre. Med andre ord, komplementariteten øker, noe som er en av oppgraderingsmekanismene i klyngeteorien. For eksempel hvis man ikke har verdiverkstedet i en næringsklynge vil man få redusert kunnskapsspredning innad i klyngen. Dette er fordi verdiverkstedene innehar den største kunnskapen, og det vil bidra til en økt innovasjonstakt og kunnskapsspredning. Årsaken til at verdiverkstedene innehar den største kunnskapen er fordi de må finne ut hvordan de skal løse kundens problemer, og eventuell søke etter kunnskap for å finne best mulig løsning på problemet (Reve og Jakobsen, 2001).

Hvis det er en næringsklynge som er mer industribasert, vil den tradisjonelle verdikjeden være mer til stede. Dette er fordi det er et produkt som skal produseres, og det er visse aktiviteter som må skje for at det skal produseres. Samtidig er det viktig at det er trekk fra verdiverkstedet i klyngen, fordi man kartlegger hva kundens behov er i høyere grad. Dersom man i tillegg har trekk av verdinetverk i klyngen er det lettere å nå ut til kunden. Man har da et nettverk man kan bruke for å få best mulig sluttprodukt ut til kunden. Hvis det er en liten regional klynge vil man lettere nå ut til kunden, fordi den geografiske avstanden blir mindre. Dersom man binder alle disse tre verdiskapingsformene sammen, vil det stimulere til en sterkere klynge. Man må fokusere på å produsere produkter, se hvor behovet ligger hos kundene, og nå kundene på mest mulig effektiv måte.

5.2.1. Sterke næringsklynger har høyere verdiskaping

En næringsklynge er avhengig av høy kvalitet på næringsomgivelsene for å få verdiskaping innad i klyngen. Det vil si at de har større vekst, bedre produktutvikling, er mer konkurransedyktige og de betaler en høyere lønn til de ansatte (Reve og Jakobsen, 2001). De har også elementer fra de tre verdiskapingsformene, som er verdikjede, verdinettverk og verdiverksted. For eksempel har mange klynger ulike bedrifter med ulike verdiskapingsformer. En ren industribedrift er gjerne en verdikjede, men en bedrift som skal løse kundens problem er ofte et verdiverksted. Hvis man har et verdiverksted er dette et formidlende organ. Det er positivt å ha varierte verdiskapingsformer i en klynge siden det vil ha en selvforsterkende effekt.

Et område med sterke næringsklynger er preget av innovasjon og utvikling, og derfor har man en nær kontakt med alle aktørene i klyngen. Da vil innovasjons- og utviklingspresset øke. Dersom innovasjons- og utviklingspresset ikke skjer vil dette kunne føre til at landets utvikling kan bli negativ. I en nasjon er det ofte mange ulike type næringsklynger, derfor vil ikke nødvendigvis en negativ utvikling i en bestemt næringsklynge påvirke de andre klyngene.

På bakgrunn av alle disse ulike forholdene kan man måle en nærings suksess. Hvilken effekt har styrken av disse ulike forholdene hatt på næringen? Er det en sammenheng mellom klyngestyrken og ytelseevnen til næringen? Ifølge Reve og Jakobsen er det fire ytelseskriterier som kan anvendes for å kartlegge hvordan ulike næringer opererer i forhold til hverandre (Reve og Jakobsen, 2001). Disse er:

1. Vekst

Dette er den letteste indikatoren å måle. Man kan se om næringen har hatt en endring i størrelse og betydning i forhold til andre næringer. Man ser også på verdiskapingen istedenfor omsetning, siden man ser på den totale avlønningen av faktorene før skatt: "*Verdiskapingen er summen av driftsresultatet og lønnskostnadene i bedriftene*" (Reve og Jakobsen, 2001, s.57). Det er forventet at næringsklynger har høyere vekst og verdiskaping enn andre, nettopp fordi mange bedrifter er konsentrert over et geografisk avgrenset område der man kan samhandle i høyere grad (Reve og Jakobsen, 2001).

2. Faktoravlønning

En annen måte å måle suksess på er å se om det har blitt noen avlønning på de ulike innsatsfaktorene. Det kan være kapital, arbeid og offentlig infrastruktur og tjenester. I en klynge er det ikke unaturlig at lønnsnivået er høyere, nettopp fordi kunnskapsspredning og innovasjonspress er mer tilstede enn hos andre næringer. Det gjør at det kreves en høyere kompetanse blant de ansatte, og da øker også lønningene. Personer som er høyt utdannet vil mest sannsynlig søke seg inn i slike arbeidsomgivelser. Avkastning på kapital trenger ikke nødvendigvis være høyere i en næringsklynge, men en økt kunnskapsbase kan være avkastning i seg selv (Reve og Jakobsen, 2001).

3. Endring i produktivitet

En annen indikator som kan være lett å måle, er å se om produktiviteten har økt. Det vil si hvor effektivt man produserer varer og tjenester. Samtidig bestemmes produktiviteten av flere faktorer, derfor trengs det ikke nødvendigvis å være en økt produktivitet helhetlig i næringen. Produktiviteten kan ofte være høyere i næringsklynger, fordi kompetansenivået er høyere. Kunnskapsspredningen blir da høyere og det samme blir innovasjonstakten. Transaksjonskostnadene kan også være en del lavere i klynger fordi man samarbeider tettere (Reve og Jakobsen, 2001).

4. Næringens internasjonale konkurransedyktighet

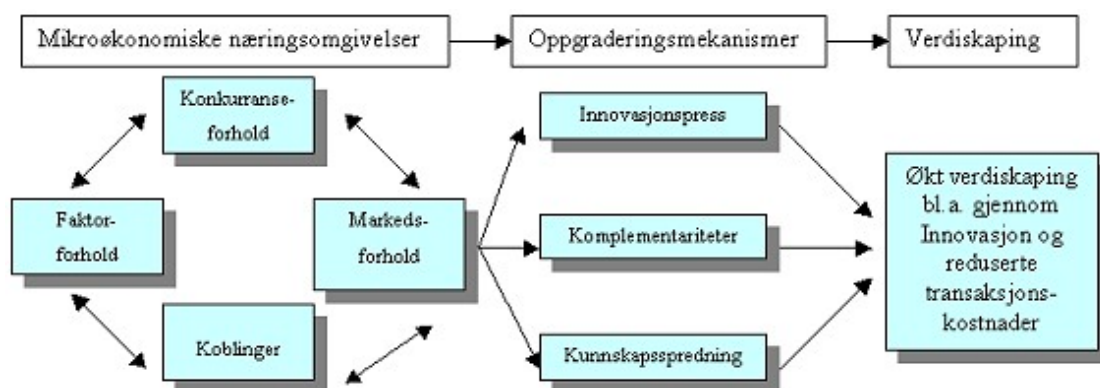
Her ser man hvor store markedsandeler en næringsklynge har på det internasjonale markedet. Ofte er sterke klynger attraktivt for nyetableringer, noe som øker verdiskaping og internasjonal eksponering (Reve og Jakobsen, 2001).

Generelt er sterke klynger viktige for verdiskapingen i Norge. De har større vekst, høyere lønnsnivå og høyere produktivitet. Det er bra for samfunnet som helhet, og ikke bare for de enkelte klyngene og bedriftene. Hvis man har en næring med klyngeegenskaper vil det bli en selvforsterkende effekt. Det blir et naturlig økt press på innovasjon, og det foregår oppgraderinger og utvikling. Årsaken til dette innovasjonspresset er økt nærhet mellom kunder og leverandører, og dermed vil kundene stille høyere krav til leverandørene. Kunnskapsspredningen faller mer naturlig, og kompetansen blir spredt gjennom de ansatte som tar med seg kompetansen til for eksempel en ny arbeidsplass.

I teorien er lønnsomheten hos bedrifter som er delaktige i klynger høyere enn de som er utenfor. Det er fordi alle disse mekanismene kan føre til økonomisk vekst, men på den andre siden kan bedrifter utenom klynger også få god økonomisk vekst. I en sterk klynge vil det bli en selvforsterkende effekt i mye høyere grad enn ellers, og dette vil være positiv for Norge som helhet (Reve og Jakobsen, 2001).

5.3. Porters diamantmodell

Diamantmodellen forklarer hvilke omgivelser som er rundt bedriftene, og det er et slags rammeverk der konkurranse-, faktor-, og markedsforhold er sentrale faktorer. I tillegg beskriver den koblinger mellom de ulike aktørene i klyngen. Dersom man er medlem av en klynge vil man bygge opp et kompetansemiljø, og dermed skape konkurransefortrinn. Det er avgjørende å ha et tett samspill mellom de fire faktorene til venstre i modellen, se figur 4. Faktorene hver for seg er også viktige bidragsfaktorer til gode klyngemiljøer. Når disse faktorene er gjeldende vil det lede til ulike oppgraderingsmekanismer dersom det er en sterk klynge. Dette vil da resultere i økt verdiskaping. De mikroøkonomiske næringsomgivelsene og de selvforsterkende oppgraderingsmekanismene vil bli ytterligere forklart i neste delkapittel (Reve og Jakobsen, 2001).



Figur 4 – Porters diamant. Kilde: Porter, 1986

5.3.1. Mikroøkonomiske omgivelser

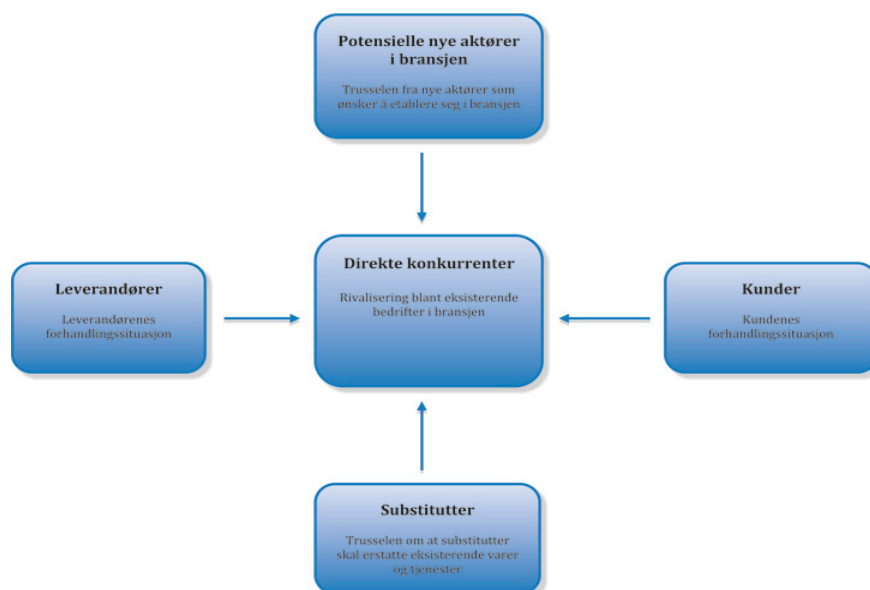
Det er fire ulike faktorer som danner de mikroøkonomiske næringsomgivelsene, og disse er avgjørende for at oppgraderingsmekanismene skal oppstå.

Markedsforhold

Her er det viktig å kartlegge ulike aspekter ved markedet. Dette er for å se potensialet og mulighetene i markedet man arbeider i. Vesentlige forhold er størrelse, vekst, volum og generelle egenskaper ved markedet. Gjeldende størrelse er det relevant å se størrelsen på det markedet man skal operere i, og hvilke muligheter man har på grunnlag av det. Er markedet også preget av økonomisk vekst, eller må man bruke ressurser på å skape vekst selv? I tillegg er volumet en viktig faktor. Skal man for eksempel ha stordriftsfordeler i markedet må det være et visst volum i markedet (Porter, 1986). Til slutt er det andre generelle aspekter ved markedet man må ta i betraktning. For eksempel er det høy grad av globalisering i markedet som krever at hver enkelt bedrift må drive mer nøyaktig produktutvikling og differensiering? Eller er det allerede god konkurranse og krevende kunder? I forhold til alle disse faktorene må man være nøye med hva slags strategi en spesifikk næringsklynge skal ha (Porter, 1986).

Konkurransforhold

Som næringsklynge kan man ta utgangspunkt i Porters strategiske teori om de fem kreftene (bransjeanalysemodellen). Relasjonen mellom de fem kreftene avgjør hva som er optimal markedsposisjon i bransjen. Slik definerer denne modellen den enkelte bedrifts markedsposisjon i forhold til de andre konkurrentene i en bransje. Hvilken posisjon som bør velges avgjøres av kunder og leverandørenes forhandlingsstyrke, og hvilke trusler det er for nye aktører, substitutter i markedet, samt styrken på rivaliseringen mellom konkurrentene i markedet.



Figur 5 – Porters fem krefter. Kilde: Porter, 1980

Hvis rivaliseringen og konkurransen er sterk i markedet er dette positivt for næringsklynger, og det er fordi innovasjons- og utviklingstakten øker. Ved høy konkurranse vil organisasjoner og bedrifter strebe etter å være mest mulig konkurransedyktige. For å oppnå det vil innovasjonstakten øke, nettopp fordi man vil være mer konkurransedyktig.

Ifølge Porter påvirker klynger konkurransen under tre forhold:

1. De øker produktiviteten i et geografisk avgrenset område.
2. De øker innovasjonspresset i et geografisk avgrenset område.
3. De stimulerer til opprettelse av nye bedrifter, noe som utvider og styrker den spesifikke næringsklyngen.

(Porter, 1998).

Det er også relevant å se om bransjen man opererer i er preget av sterk forhandlingskraft fra kunder og/eller leverandører. Ved å ha krevende kunder og leverandører drives organisasjonen fremover med hensyn på kravet til å drive med produktutvikling. Er det leverandørene som avgjør, eller er det kundene som skaper behovet? Med andre ord, hvem har størst forhandlingsmakt i bransjen? I tillegg er det viktig for en næringsklynge å se om truslene ligger på nye aktører som kan skade klyngen, eller om det styrkes. Vil det være nødvendig å skape en klynge, eller vil kunder og leverandører velge andre fremfor de som er aktører i en klynge?

Det er helt avgjørende at man samarbeider godt innad i en klynge, ellers vil det føre til en negativ konsekvens. Ved godt samarbeid kan man hjelpe hverandre opp og fram i bransjen. Det er også viktig at man bruker de ressursene man har for å få best mulig ressursutnyttelse. En sterk næringsklynge er preget av konkurranse og samarbeid på lik linje.

Faktorforhold

Denne mekanismen ser på tilgangen til ulike produksjonsfaktorer, slik som menneskelige ressurser til kapital og infrastruktur. Visse industrier er konsentrert i områder der det er nær tilgang på ressurser. For eksempel er det meste av oljevirkosomheten i Norge konsentrert i Stavangerområdet. Gjennom organisering i en næringsklynge har man automatisk bedre tilgang til arbeidstakere og produsenter. Organisasjoner som har kompetent arbeidskraft kan bytte arbeidsgivere, og dermed blir kunnskapen overført videre til neste arbeidsgiver. Det kan

være attraktivt å jobbe i en næringsklynge der innovasjonstakten er høy, og hvor man kan drive med spesialisering. Spesielt for produsenter kan dette være attraktivt, nettopp fordi de kan få levert spesialiserte produkter. I tillegg dersom det foregår lokalt vil transportkostnadene bli lavere, og det vil bli mer effektivt og ressursutnyttende (Reve og Jakobsen, 2001).

En viktig menneskelig ressurs innenfor en næringsklynge er kompetanse. Det kan være mange ulike personer som har spesialisert kompetanse fordelt på ulike fagfelt, og dette vil stimulere til at man tenker på alle aspekter ved for eksempel å produsere et produkt. Hvis man har en god flyt av kunnskap innad i klyngen, vil dette styrke produktutviklingen. Man er gjerne gjensidig avhengig av hverandre i en sterk næringsklynge, og dermed er det viktig at man yter sitt beste.

Andre faktorforhold er for eksempel at som næringsklynge har man gjerne tettere samarbeid med statlige institusjoner og det offentlige system. Dette kan være i form av støtte, men man kan også få støtte fra private organisasjoner i næringsklyngen (Reve og Jakobsen, 2001).

Koblinger

Koblinger er alle formelle og uformelle kontaktpunkter mellom aktører i en næringsklynge. Dette kan være bedrifter, organisasjoner, individer og myndigheter. Jo flere aktører man har jo større blir kunnskapsspredningen (Porter, 1986). Det er styrkende for en klynge å ha aktører som er innenfor mange ulike felt i industrien. Da vil man ha kompetanse på mange områder, og dette kan bidra til en god utvikling i det geografiske området klyngen eksisterer i. Hvis man har mange aktører vil klyngen styrkes, men hvis det er for mange aktører vil det muligens virke mot sin hensikt. Det er fordi det er en mindre sannsynlighet for at alle aktørene samarbeider like godt. Hvis klyngen eksisterer over et lite geografisk avgrenset område med få aktører, kan det være sannsynlig at klyngen er sterkere enn hvis det er en klynge over et stort geografisk område med mange aktører.

5.3.2. Oppgraderingsmekanismer

Hvis de fire markedsforholdene (markedsforhold, konkurranseforhold, faktorforhold, koblinger) er sterke i en næringsklynge, vil dette naturlig lede til ulike oppgraderingsmekanismer. Det er tre ulike typer oppgraderingsmekanismer, og disse vil

kunne bidra til økt verdiskaping i en klynge. Alle trenger ikke å være like sterke, men det som symboliserer en sterk klynge er at alle er eksisterende.

Innovasjonspress

Som nevnt tidligere vil innovasjonstakten øke dersom kundene stiller krav til produkter og løsninger. Samt ved en åpen kommunikasjon mellom kunder og leverandører der kundene har makt til å velge mellom de ulike leverandørene. Innovasjon foregår på et mer effektivt og produktivt nivå dersom man er organisert i klynger. Kunnskapen flyter lettere i en klynge og det er ofte færre aktører å forholde seg til, dette er en mekanisme som er viktig i en klynge. Når kommunikasjonen er såpass nær som den ofte kan være i klynger, vil aktører tidlig lære om dagens teknologi, om markedet og andre konsepter som karakteriserer klyngen. Man vil i høyere grad besøke hverandre og utveksle kunnskap og erfaringer. I tillegg er en sterk næringsklynge definert av både samarbeid og konkurranse, og hvis konkurransen er sterk er dette en viktig driver for innovasjon. Dersom næringsklyngen sammen står sterkere i det store markedet, er det viktig å differensiere seg og ha stadig produktutvikling (Reve og Jakobsen, 2001).

En klynge som er vertikalt organisert vil ikke utveksle like mye kunnskap som en klynge som er horisontalt organisert, nettopp fordi man vil beholde de samme produktene. Det er noen aktører som bestemmer mer, og hvis ikke kunnskapen flyter like bra blir produkter og næringen værende som den er. Hvis man er i en bransje der produktene kan være komplementære, kan det være lettere å drive innovasjon. Dette kjennetegner blant annet reiselivsbransjen (Reve og Jakobsen, 2001). For eksempel hvis det opprettes en overnattingsvirksomhet innenfor en klynge vil det være styrkende dersom det for eksempel er transporttjenester og naturbaserte opplevelser der allerede. Da kan man samarbeide i høyere grad, og skape innovasjon ved bruk av flere aktører og industrier.

Kunnskapsspredning

Som nevnt tidligere er kunnskapsspredning en høyst viktig mekanisme i næringsklynger. Ved å ha nær og tett kontakt med andre aktører vil man kommunisere mer, utveksle mer erfaringer, og ansatte kan ha mobilitet mellom bedriftene. Ved å ha mange aktører som er spesialiserte på ulike fagfelt vil det bidra til at hver enkelt bedrift eller organisasjon ser på seg selv med andre øyne. For eksempel hvis man har aktører som driver med FoU, transport og overnatting vil dette bidra til en variert klynge, og det er det som er hele hensikten. Jo flere

fagfelt og aktører i et geografisk avgrenset område, jo sterkere blir klyngen (Reve og Jakobsen, 2001). En god kunnskapsspredning vil også føre til økt komplementaritet, man kan altså utfylle hverandre i større grad. Hvis det er aktører i klyngen som driver mye med forskning som er relevant for klyngen som helhet, vil det være en nytteverdi dersom denne kunnskapen blir utvekslet mellom de ulike aktørene.

Komplementaritet

Denne mekanismen går ut på at man har eksisterende ressurser i en bransje, og ved å opprette en ny bedrift eller organisasjon vil dette styrke klyngen og den enkelte bedrift eller organisasjon. For eksempel vil ikke et hotell ha stor vekst dersom de oppretter hotellet på en helt avsides plass uten andre organisasjoner. Hvis det blir opprettet et hotell i et område som allerede har et marked, vil dette styrke området. For eksempel hvis hotellet blir opprettet i et område der det allerede er et godt tilbud av naturbaserte opplevelser, vil dette føre til at gjestene i tillegg har et sted å bo. Dette vil mest sannsynlig stimulere til at besøkstallet øker. Hvis det er andre komplementære tilbud kan det bidra til økt vekst, og det vil være lønnsomt for bedrifter å etablere seg. Dersom man danner slike lokale næringsklynger kan det være en bidragsfaktor til en regions vekst.

I eksisterende næringsklynger kan det være lettere å starte organisasjoner, fordi det allerede er et marked og man kan i tillegg få støtte fra eksisterende aktører. For eksempel er det bare positivt for en næringsklynge at det blir startet opp et nytt konsept som bidrar til en positiv utvikling i klyngen. Det kan også være lettere å starte opp en organisasjon som har lyst til å være med i en klynge, fordi det er lettere å gå inn i markedet (Reve og Jakobsen, 2001).

Det er viktig å påpeke at klyngeteorien har blitt utviklet i forhold til store næringer, som for eksempel teknologiske og maritime næringer. Det er ofte noen få store aktører og mange små som konkurrerer og utfyller hverandre på samme plan. Det kan være vanskelig at reiselivssektoren har de riktige klyngeegenskapene som teorien beskriver, men det er ofte elementer av det. I reiselivssektoren er det ofte mange små aktører, og det kan derfor være vanskelig at sektoren drives i en bestemt retning.

5.4. Små bedriftsnettverk og regional innovasjon

Det er ikke alltid en region bærer preg av klyngevirksomhet, selv om det er mye innovasjon. Det kan være andre årsaker enn klyngevirksomheten som skaper innovasjonspress og stor kunnskapsspredning i en region. Det kan være små bedriftsnettverk som samarbeider mot å fremme innovasjon i hver enkelt organisasjon eller bedrift. Det kan dessuten være mange årsaker til innovasjon og utvikling innenfor et geografisk avgrenset område.

En ulempe med klynger er at mange kan definere seg som klynge, men at man i prinsippet ikke er det. Det vil si at man har alle egenskapene Porter beskriver som kjennetegner en næringsklynge. Bedriftene kan være deltakere i et nettverk. Det som er en vesentlig forskjell mellom et nettverk og en klynge er at en klynge forekommer i et geografisk avgrenset område, mens et nettverk kan være et ledd mellom bedrifter som er lokalisert hvor som helst i verden (Nordin, 2001). I tillegg krever nettverk at man samarbeider, men at man ikke konkurrerer og samarbeider samtidig, som i en klynge. Man må også bli akseptert som medlem av et nettverk, men i en klynge kan alle bli medlem dersom de har noe å bidra med. Det blir også inngått kontrakter i nettverkssammenheng, men i klynger blir man bare delaktig dersom man har noe nyttig kunnskap å stimulere med. Mange nettverk har like målsetninger, og dermed vil de ikke utfylle hverandre på den samme måten som man gjør i klynger. Hvis man står sammen vil man i høyere grad være styrket (Nordin, 2001).

Norge har en blandingsøkonomi, noe som betyr at det er en blanding av markedsøkonomi og planøkonomi. I en planøkonomi har staten all økonomisk makt, og salg av varer og tjenester er styrt av staten. I en markedsøkonomi er det kun det frie markedet som bestemmer. Det er med andre ord markedsstyrt (NDLA, 2014). Norge har en stat som forvalter mye av pengene, men har også et privat marked som fremmer innovasjon og verdiskaping. Ifølge Francis Sejersted kjennetegnes Norge av demokratisk kapitalisme, noe som går ut på at Norge har en kapitalisme som skaper velstand for alle, og ikke kun for enkeltpersoner (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013). Dermed stimuleres det for at små industrier og organisasjoner skal øke sin verdiskaping, noe som også har blitt gjort opp gjennom årene.

Det er ulikt hvordan innovasjon oppstår i organisasjoner, og dette kan forankres i hvordan organisasjonen er organisert samt hvilken industri de arbeider i. I reiselivssammenheng vil de fleste av organisasjonene bære preg av innovasjon på grunnlag av læring og kunnskapsutvikling. Man har for eksempel en eksisterende kunnskap og bygger kunnskapen

videre på det. Dette kan være produktutvikling, eller endring av markedsstrategi. Relasjoner og nettverk er essensielt for videreutvikling, og dermed vil det stimulere til økt kunnskap (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013). I forhold til studien der vi studerer en spesifikk region, kan det være regionale innovasjonssystemer som skaper konkurransefortrinn i regionen. Dette trenger ikke å være en næringsklynge, men det er kunnskap som skal spres på tvers av flere systemer. Man har et system som inneholder organisasjonene og en infrastruktur rundt disse organisasjonene. Dette kan være læringsinstitusjoner, forskningsparker, teknologisentre og så videre (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013).

Dersom det er god kommunikasjon på tvers av disse systemene vil det kunne øke innovasjonstakten i regionen. Det er tre forhold som fører til økt kunnskapsflyt, og det er de sosiale, kulturelle og institusjonelle forholdene. Dette kan være normer og regler som øker samarbeid og forståelse mellom de ulike aktørene. For å skape regionale fortrinn må man opparbeide seg unik kompetanse som skaper fortrinn i forhold til andre konkurrenter. Kunnskap er ofte konsentrert over geografiske avgrensede områder, og kunnskapsflyten er bedre der organisasjonene er geografisk samlokaliserte (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013). Dette kan forveksles med klyngeteorien. Kunnskap er noe som blir konkret delt, mens i en klynge er kunnskap en naturlig prosess av klyngesamarbeidet.

6.0. Metode

6.1. Forskningsmetode

Studien har et eksplorativt forskningsdesign, fordi det finnes lite kunnskap om temaet på forhånd, som nevnt under bakgrunnen for problemstillingen. Det er brukt både kvalitative intervju og sekundære kilder. Mer om metode og utvalg kommer under 6.5 og 6.7. Det blir også beskrevet om designet som er valgt, etikken, gjennomføringen av intervjuene, og til slutt om kredibiliteten i studien.

6.2. Vitenskapsteori

Det er benyttet hermeneutisk metode. En hermeneutisk metode vil si å være en metode som har mer fokus på individet, ord og nærhet, og har en induktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming er intensjonen at man skal gå ut i verden med et åpent sinn, og at empirien skal være gjeldende før teorien blir utviklet. Det vil si at skriveprosessen veksles mellom å skrive teori og analyse. For eksempel når vi skriver analysen kan det hende at det er behov for å endre på teoridelen for at studien skal være i samsvar. Det er viktig at vi er åpne og kan endre på teorigrunlaget dersom det er nødvendig. Man kan for eksempel ikke være låst til kun klyngeteorien, dersom det er annen teori som er minst like relevant som blir problematisert under analysen (Jacobsen, 2005).

6.3. Problemstilling

Problemstillingen i studien er klar. Det vi skal undersøke er om teorien og antakelsene stemmer overens. Det er mye teori og kunnskap om problemstillingen, men vi vil anvende kunnskapen i studien for å se om det er gjeldende her også.

6.4. Valg av forskningsdesign

I studien ble det brukt et intensivt forskningsdesign. Det blir gått mest inn på et intensivt design siden den går i dybden av et problem og forsøker å avdekke så mange variabler som mulig i en eller få enheter, mens den ekstensive går mer i bredden ved å undersøke mange enheter. Vi har en problemstilling som krever at vi samler inn data ved å ha mange intervjuobjekter. På den måten kan vi gå i dybden av problemstillingen, ved å se på mange ulike grener av reiselivsbransjen i Indre Sogn. Ved å bruke intensivt design får vi også fram

relevant og riktig data, men ulempen med dette designet er at det kan være vanskelig å konkludere og få studien til å være gyldig eksternt (Jacobsen, 2005). I hensyn til studien benytter vi oss av analytisk generalisering, og det går ut på å knytte eksisterende teori opp mot empirien. Det kan være vanskelig å trekke generelle konklusjoner, men påpeker istedenfor tendensene til en utvikling.

6.5. Kvalitativ forskningsmetode

Studien har en ren kvalitativ metode. Det ville hatt en mindre nytteverdi å ha en ren kvantitativ metode, men dersom man hadde hatt en blandet metode ville dette vært styrkende. En kvantitativ metode vil ha mindre nytteverdi fordi studien er avhengig av å ha en del informasjon som kan bearbeides, siden det finnes lite konkrete svar på spørsmål om samarbeid innad i en klynge. Dersom man benyttet blandet metode, og for eksempel sendte ut en spørreundersøkelse til alle samarbeidspartnerne til NCET Fjord Norway i Indre Sogn, og deretter gjort dybdeintervju på noen utvalgte, ville dette vært styrkende. En blandet metode ville vært for arbeidskrevende siden vi kun har hatt ett semester å skrive på. Ved å benytte en kvalitativ metode får man mindre standardiserte svar, og dermed fører det til at man må jobbe mer med svarene og analysen. En ulempe med kvalitativ metode er at man kan mistolke svar, nettopp fordi det er mye som blir sagt, og det er lett å misforstå. De som utfører studien kan ha andre briller på seg enn de som faktisk driver organisasjonen eller bedriften. Samtidig kan det være lettere å tolke svar når man intervjuer objektene personlig, og det er fordi man i tillegg kan lese kroppsspråk og lignende for å få et bedre bilde av svarene (Jacobsen, 2005).

For det teoretiske grunnlaget i studien har vi benyttet oss av skriftlig materiale fra NCET Fjord Norway. Dette er evalueringer og avhandlinger om hvordan NCET Fjord Norway er oppbygd. Vi har også benyttet oss av Porters klyngeteori, og diverse andre avhandlinger som omhandler denne teorien. I studien er det også teori om regional innovasjon og små bedriftsnettverk. Alt dette er sekundære data, siden det ikke er data vi har samlet inn selv.

6.6. Forskningsetikk

Det er ulike etiske aspekter som er viktig å ta hensyn til ved gjennomføring av en studie. Det er relevant å se etikken i forholdet mellom forsker og undersøkende. Det er tre kriterier som er avgjørende, disse er:

- Informert samtykke. Man må informere intervjuobjektet hva studien dreier seg om. Vi kontaktet alle intervjuobjektene via mail, og der informerte vi dem hva studien skulle dreie seg om. Innledningsvis i intervjuene ble det også forklart kort om prosessen i intervjuet.
- Korrekt gjengitt/krav til riktig presentasjon av data. Det er viktig å ikke gjengi misvisende informasjon, og det må være i tråd med hva intervjuobjektet har sagt. For at alt skal være så å si korrekt gjengitt, har vi tatt opp alle intervjuene på båndopptaker, for deretter å ha transkribert dem. Det intervjuobjektene har sagt har blitt grunnlaget for analysen.
- Krav på privatliv. Man må eventuelt holde intervjuobjektet anonym hvis de ønsker det. Det blir ikke gjengitt navn på intervjuobjektene, kun hvilken organisasjon de representerer for å holde dem delvis anonyme. Samtlige av intervjuobjektene ville holdes anonyme ved navn, men det ble akseptert å kunne si hvilken organisasjon det var.

Det er viktig at undersøger samler inn data som er rasjonelle, og ikke lar personlige preferanser overgå datainnsamling. Det er også viktig at man er åpen, og prøver å tenke litt utenfor boksen når man foretar en undersøkelse (Jacobsen, 2005).

6.7. Utvalg

For å finne et strategisk utvalg for studien er det mange metoder man kan bruke. Vi benyttet oss av ikke-sannsynlighetsutvalg og bekvemmelighetsutvalg (Jacobsen, 2005).

Intervjuobjektene ble derfor bestemt med tanke på hva som egner seg best for studien. Vi fikk en liste av NCET Fjord Norway via Marcel Niederhauser over samarbeidspartnerne deres i Sogn, se vedlegg 11.1, og gjorde et utvalg ut ifra det. Det ble valgt ulike intervjuobjekter som vi mente representerte ulike instanser i reiselivet, slik at vi kunne nå bredden i reiselivssektoren. På den måten er det blitt valgt ut ulike aktører. Ulempen med dette er at det kunne bli skjevt utvalg, nettopp fordi man velger ut ifra hva man tenker er best, og dermed er det ikke representativt (Jacobsen, 2005). Samtidig er det få kommersielle eller private aktører i Sogn og Fjordane. Dersom det hadde vært flere private og kommersielle aktører kunne det vært mer konkurranse, og dette kunne igjen ført til sterkere klyngeegenskaper. Tabellen under viser de valgte aktørene og en oversikt over hvor mange intervjuer som er blitt gjennomført.

Aktører	Antall intervjuer
FoU/Teknologi aktør	1
Klyngeaktør	1
Kulturaktør	1
Opplevelsesbedrift	1
Prospekt	1
Transport og overnattings aktør	1

Tabell 1 – Intervjuobjekter

Klyngeaktør: andre klynger. Altså en aktør som er i en annen klynge, men som samarbeider med NCET Fjord Norway. For eksempel landskapselskapet Fjord Norge AS og Destinasjonsselskapene (DMO).

Prospekt: en organisasjon som er interessert i å bli partner, hvor det ikke er inngått en kontrakt enda.

6.8. Utvalgte samarbeidspartnere i Indre Sogn

For å få best mulig bilde av situasjonen ble det valgt seks ulike organisasjoner og aktører, de har derfor ulik tilknytning til NCET Fjord Norway. Aktøren for prospekt var ikke direkte medlem av NCET Fjord Norway, på den måten fikk vi også en representant utenfra. Alle de andre aktørene er enten medlemmer eller tidligere medlemmer av NCET Fjord Norway. Organisasjonene dekker de fleste aspektene i reiselivsnæringen i Indre Sogn, men det var ingen samarbeidspartner som drev spesifikt kun med overnatting, noe som i prinsippet er en relativt stor næring i reiselivet. Nedenfor finnes en kort beskrivelse av de ulike organisasjonene.

Intervju # 1 - Bratt Moro AS (kulturaktør)

Bratt Moro AS ble stiftet i 2008, og er en reiselivsbedrift som fokuserer på arrangementer i Sogn. Bedriften er lokalisert i Sogndal og har fem ansatte. Visjonen deres er at: *“Bratt moro skal gjennom synleggjering og aktiv bruk av naturkvalitetane i Sogn og Fjordane og skapa økonomisk berekraftige aktivitetar i samspel med naturen og menneska som bur her”* (Bratt Moro AS, 2014). Bratt Moro er avhengig av frivillige for å få hjelpe til de ulike aktivitetene og arrangementene (Bratt Moro AS, 2014).

Bratt Moro er en velkjent organisasjon i Sogndal, og de er med på å utvikle Sogndal som destinasjon gjennom mange av sine arrangementer og prosjekter. De arrangerer årlig

Fjellsportfestivalen og Fjell og Fjord Moro, og de har hatt ulike prosjekter for å fremme bostedsituasjonen i Sogndal. Det er ingen organisasjoner i Sogndal som er lik Bratt Moro, og dermed har de ingen direkte konkurrenter. De er mer opptatt av å tilby enn å ta markedsandeler (Intervju # 1).

Intervju # 2 - Vestlandsforskning, forskningscenter for bærekraftig reiseliv (FoU/teknologi)

Vestlandsforskning ble stiftet i 1985, og består den dag i dag av et styre på syv medlemmer. De er et oppdragsbasert forskningsinstitutt som tar for seg samfunnsfag, naturfag, teknologifag og humanetiske fag. Målet deres er at: *“VF skal gje synlege bidrag i forskningsfronten nasjonalt og internasjonalt. Arbeidet vårt skal bidra til ei kunnskapsbasert samfunns- og næringsutvikling”* (Vestlandsforskning, 2014). Innenfor forskning i reiselivet fokuserer de på IT og reiseliv, fritidsforbruk og bærekraftig reiseliv. Forskningen er rettet mot å være et miljøfyrtårn, hvor det å ta vare på miljøet er viktig. Prosjektene deres er ofte knyttet opp mot høyskoler og universiteter (Vestlandsforskning, 2014).

Vestlandsforskning driver med formidling av kunnskap, og det er ingen konkurranseutsatt organisasjon. Forskningen deres rundt reiselivet er relativt stort, og samarbeidet er tett med Høgskulen i Sogn og Fjordane. Kunnskapen de formidler ut på dette feltet gjelder mest hvordan man skal ha et bærekraftig reiseliv (Intervju # 2).

Intervju # 3 - Norsk Villakssenter (opplevelsesbedrift)

Norsk Villakssenter er en opplevelsesbedrift som ble stiftet i 1993. De fokuserer på å lære bort historien om atlantehavslaksen, og dette gjøres ved å observere dem i Lærdalselva. Hvem som helst kan komme innom og få kunnskap om villaksen og dens historie. Man kan lære det meste om laksen, både historien, hvordan laksefisket oppstod og fluefiskebinding. Det er en sesongbasert organisasjon som har hovedfokus på sommeren, dette er fordi laksen kun finnes i store mengder der i denne perioden. Senteret er eid av kommunen og blir også brukt som kulturhuset til Lærdal, samtidig som det er et museum der (Norsk Villakssenter, 2014).

Grunnet underskudd ble Villakssenteret overtatt av kommunen i 2010. Det var for å bevare senterets drift. Per dags dato står Villakssenteret ovenfor en barriere som dreier seg om hvordan de skal gjøre seg konkurransedyktige igjen. De må gjøre videre produktutvikling og

skape en ny strategi for å oppnå markedsandeler. Villakssenteret mener at medlemskapet i NCET Fjord Norway kan hjelpe dem med dette (Intervju # 3).

Intervju # 4 – Fjord 1 AS, Fylkesbaatene (transport og overnatting)

Fjord 1 AS ble opprettet i 2001, og er i dag Norges største ferjeselskap med hovedkontor i Florø. De driver også med annen type transport som busstransport. Det er Fjord 1 Fylkesbaatene som tar for seg ferjedriften i Sogn og Fjordane. I Indre Sogn finnes det tre ulike ferjeruter, disse er Fodnes-Mannheller, Hella-Drangsvik og Hella-Vangsnes, samt turistrutene Flåm-Gudvangen og Gudvangen-Kaupanger. De har altså både passasjerruter og turistruter, slik at man kan velge mellom å ta kortere ferjeruter eller lengre turistruter for å se Norge fra fjorden (Fjord 1, 2014).

Fjord 1 er hovedleverandør av fjordbaserte opplevelser på Geiranger- og Nærøyfjorden, og de er en organisasjon som står sterkt konkurransedyktig i Fjord-Norge. De opererer ikke kun med transport, men de har også aktiviteter knyttet til fjordene (Intervju # 4).

Intervju # 5 - Nærøyfjorden Verdsarvpark (prospekt)

Nærøyfjorden Verdsarvpark ble stiftet i 2008, med et styre på ni personer. De arbeider med å ivareta arven fra fortiden, samt å føre opplevelsesturer. For å kunne klare dette er de avhengig av å ha mange frivillige samarbeidspartnere, slik at de kan samarbeide og hjelpe hverandre. Partnerskapet skal: *“fremje verdsarvverdiane i Nærøyfjordområdet gjennom berekraftig utvikling”* (Nærøyfjorden Verdsarvpark, 2014). Parken har fokus på verdiskaping, alt fra restaurering og tilskudd, til kunnskapsbygging og næringsutvikling. På denne måten kan de bevare gamle minner samtidig som nye kan oppstå (Nærøyfjorden Verdsarvpark, 2014).

Nærøyfjorden driver hovedsakelig med vernesatsing og utarbeiding av parken, og de har mange prosjekter der hovedfokuset er på verdiskaping og utvikling. Verdsarvparken er et stort nettverk av aktører der alle samarbeider mot å fremme verdiskaping i regionen. De jobber mot felles mål for å drive utvikling av regionen (Intervju # 5).

Intervju # 6 - Visit Sognefjord AS (klyngeaktør)

Visit Sognefjord ble stiftet i februar 2013, og årsaken var at man kunne samle alle reiselivsselskapene under en aktør. Deres målsetning er å være det mest effektive og framtidsrettede destinasjonsselskapet i Norge. Hovedoppgavene innebærer markedsføring,

salg, kompetanseheving og produktutvikling. De satser på å bygge opp Sognefjorden som en merkevare, noe som vil føre til økt verdiskaping. Dessuten er de en sentral aktør i NCET Fjord Norway samarbeidet, og har tett samarbeid med NCET Fjord Norway i forhold til de ulike temasatsingene (Visit Sognefjord AS, 2013).

Visit Sognefjord er eid av alle kommunene i Sogn, og oppgavene deres dreier seg om kontakt med turistinformasjonene, utvikling av reiselivet og produktutvikling. De er en organisasjon som hjelper organisasjonene i regionene med å øke deres verdiskaping, derfor opererer de ikke i et konkurransedyktig marked. Organisasjonen formidler kunnskap og gir råd til ulike organisasjoner. De er også et viktig bindeledd mellom mange av organisasjonene i Sogn, og dermed kan Visit Sognefjord gjøre en god markedsføring for alle bedriftene (Intervju # 6).

6.9. Gjennomføring av intervju

For å få til et godt intervju er det viktig med god forberedelse, og finne rett intervjumetode til intervjuobjektene. Siden vi ønsket å intervju få objekter, og samtidig få kunnskap om deres meninger ble valget lagt på det åpne individuelle intervjuet. Vi var to intervjuere, og benyttet oss av båndopptaker og notatskriving for å sikre dataene. Deretter ble intervjuene transkribert og brukt som fundament.

Før intervjuene ble det sendt ut en mail til alle de aktuelle kandidatene. Da fikk de høre om studien og hva vi fokuserte på, samtidig som vi fikk tilbakemelding fra dem. Ut ifra mailene avtalte vi tid og sted for gjennomføringen av intervjuene, og hva slags intervju som skulle bli brukt. Valget falt på tre ansikt-til-ansikt intervjuer, og tre telefonintervjuer. Det optimale hadde vært om alle seks intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt, nemlig fordi det er lettere å være troverdige og få personlig kontakt på fysiske intervjuer. Siden dette ikke passet for alle intervjuobjektene eller på grunn av geografisk avstand, ble det utført noen telefonintervjuer isteden. Ulemper med telefonintervju er at man ikke kan observere intervjuobjektene, og at intervjuobjektet lukker seg og dermed ikke svarer korrekt på spørsmål som blir stilt (Jacobsen, 2005).

Det ble også utarbeidet en intervjuguide slik at vi hadde en mal å følge gjennom intervjuene, samtidig som vi fikk den informasjonen som var ønsket. Intervjuguiden ble delt inn etter tema, først spørsmål om kandidaten og organisasjonen deres, for deretter å snakke om

samarbeidet mellom NCET Fjord Norway og organisasjonen deres, for til slutt å stille noen avsluttende spørsmål om NCET Fjord Norway på en mer generell basis. På den måten fikk intervjuguiden en middels struktureringsgrad (Jacobsen, 2005).

Tillit er nøkkelordet i et godt intervju, da kan man få intervjuobjektet til å føle seg trygg og kunne åpne seg (Jacobsen, 2005). Med bakgrunn i dette begynte vi intervjuet med å fortelle litt om oss og studien vår. Vi spurte også om det var greit at det ble brukt båndopptaker, noe alle samtykket til. Det ble derfor enklere å transkribere intervjuene etterpå, og isteden fokusere på selve intervjuet under møtet. Ulempen med båndopptaker er at mange ikke nødvendigvis vil svare helt ærlig, siden de vet at det blir tatt opp. Mange kan føle at dette skader deres anonymitet. Deretter begynte vi å spørre generelle spørsmål, slik at intervjuobjektet kunne snakke fritt uten å bli styrt. Det med åpenhet var også viktig for oss gjennom hele intervjuet.

Intervjuobjektene opplevdes som åpne og ærlige, samtidig som samtalen gikk flytende. Som forventet var noen av intervjuobjektene mer reservert enn andre. Svarene har blitt delvis anonymisert, og blir presentert i den forbindelse de finnes relevant for problemstillingen i studien. Analysen blir derfor et sammendrag av intervjuobjektens uttalelser og meninger, sett opp mot relevant teori og empiri. Gjennom studien kan man se tendensen av klyngesamarbeidet på ulike plan.

6.10. Kredibilitet

Når man bruker mye tid og innsats på en studie, vil man helst at studien skal anerkjennes deretter. Derfor er det viktig å være kritisk til dataene man samler inn i en kvalitativ undersøkelse. Man må derfor ta hensyn til validiteten, relabiliteten og generaliseringen i studien.

Validitet

Validitet kan deles inn i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går ut på at resultatene oppfattes som riktige, mens ekstern gyldighet sier noe om hvilken grad funnene kan generaliseres (Jacobsen, 2005). For å beslutte at resultatene er riktige er det viktig å støtte resultatene opp mot teori og empiri, samtidig som du selv må være kritisk til resultatene.

Det er flere forskjellige ting som kan true validiteten. Dette er for eksempel om intervjuobjektene har snakket sant eller ikke, dersom de ikke forteller hele sannheten blir gyldigheten til studien svekket. I forhold til intervjuobjektene må vi stole på at de svarer ærlig og åpent. På denne måten vil studien bli enda mer troverdig. Dersom man bruker kilder som er mindre troverdige, svekker også dette validiteten. Kilder kan ofte vise til forskjellige teorier og diskusjoner, og med det kan to forskere komme fram til to helt ulike resultater selv om de har samme problemstilling. Det er derfor viktig å være kritisk til hvilke kilder man bruker, og dermed har vi brukt kilder der folk har spisskompetanse innen klyngeteori, samt tidligere studier og akademiske avhandlinger. Dette gjelder spesielt ved innsamling av sekundærdata.

Generalisering

Generalisering er et annet ord for ekstern gyldighet. Dette går ut på om utvalget man har tatt kan generaliseres til en større gruppe enheter, altså at det er overførbart (Jacobsen, 2005). At de resultatene vi har fått ut fra intervjuobjektene samsvarer med en hel populasjon eller gruppe, og om organisasjonene vi har tatt utgangspunkt i kan si noe om alle reiselivsorganisasjonene som er med i NCET Fjord Norway. Dette blir feil å si i studien vår, nemlig fordi vi ikke kan hevde at de funn vi har utført er likt for alle organisasjonene. Men dersom funnene våre samsvarer med tidligere forskning, kan det føre til at man er et steg videre mot generalisering. Da har man flere studier man kan støtte seg opp mot og dermed vil disse svarene bli mer representative.

Relabilitet

Spørsmålet som skal besvares her blir ”er resultatene pålitelige?”. Resultatet skal være så pålitelig som mulig for at det kan være gjeldende. Faktorer som påvirker påliteligheten er signaler og stimuli både intervjueren og intervjuobjektet blir satt overfor (Jacobsen, 2005). Derfor må vi som intervjuer oppføre oss så normalt som mulig slik at vi ikke påvirker svarene til intervjuobjektet, og motsatt. Dette utførte vi ved å ha en planlagt undersøkelse hvor intervjuobjektene visste hva temaet var, samtidig som intervjuet tok sted i kjente omgivelser for intervjuobjektet.

Samtidig er det viktig å registrere korrekt data, og gjøre en korrekt analyse av dataene (Jacobsen, 2005). Ved å registrere data med båndopptaker fører det til at dataene blir tilgjengelig for andre, og det kan derfor bli sjekket opp mot andres undersøkelser. På den måten kan andre se om vår studie er troverdig i forhold til liknende studier.

7.0. NCET Fjord Norway

For å gi en forståelse av hva NCE Tourism Fjord Norway er, vil det først bli beskrevet hva NCE er, slik at man blir kjent med hva NCE-programmet består av og hvilket mål de har. Dette vil hjelpe til med å plassere NCET Fjord Norways oppgaver. Deretter blir det gitt en kort beskrivelse av historien til Norges reiseliv, og til slutt beskrivelse av NCET Fjord Norway.

7.1. Norwegian Centres of Expertise

Norwegian Centres of Expertise (NCE) er et prosjekt mellom Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet, som støtter utviklingsprosessene til organisasjoner som er med i initiativet. Selve NCE-programmet ble etablert i 2006, mens NCE-klyngene ikke ble opprettet før i 2009. Ved å være med på NCE-prosjektet får deltakende organisasjoner prestisje og profilering, samt finansiell og faglig støtte. NCE-programmets hovedmål er at: *“NCE- programmet skal utløse og forsterke samarbeidsbasert innovasjon- og internasjonaliseringsprosesser som øker verdiskapningen i klyngebedriftene”* (Norwegian Centres of Expertise, 2012, s.3). Dette er altså et klyngebasert prosjekt hvor bedriftene og organisasjonene hjelper hverandre for å oppnå egen suksess. De deler kunnskap, kontakter, ideer og erfaringer, for å nevne noen. Alt dette gjøres for å kunne styrke hverandres egenskaper og deres bedrift eller organisasjon. Ved å være en del av NCE fører det med seg at andre organisasjoner som også er med i NCE får kjennskap til din organisasjon, spesielt dersom organisasjonene er noenlunde like eller befinner seg i like omgangskretser og område. Samtidig fører det til at organisasjonene står sterkere sammen og på den måten kan de enklere konkurrere på et internasjonalt marked, spesielt dersom det er snakk om mindre organisasjoner som ikke hadde klart dette alene.

For å bli med på NCE-klyngen må organisasjonene søke seg inn, på den måten finner NCE ut hvem de vil ha med i klyngene, eller eventuelt hvem som ikke er aktuelle. For å søke må bedriften først og fremst være en del av en næringsklynge som har forutsetninger og ambisjoner til å utvikle seg. På den måten forsterker NCE prosesser som allerede er i gang. Selve søkeprosessen foregår over internett og via klyngen man ønsker seg inn i, altså ikke via NCE men for eksempel via NCE Tourism Fjord Norway. Kontraktperioden i NCE-klyngene er på tre og et halvt år av gangen, hvor første kontraktperiode var fra 2009 til 2012. NCE er opptatt av oppfølging av målene og resultatene for de ulike klyngene og organisasjonene som er med, slik at de kan se om NCE-programmet har vært vellykket eller ikke. Alle NCE

klyngene må for eksempel levere årlige rapporter til NCE, og gjennomføre evalueringer for hver kontraktsperiode (Norwegian Centres of Expertise, 2012).

I følge NCEs programbeskrivelse fra 2012 er målgruppene som NCE ønsker seg delt opp i hovedmålgrupper og sekundære målgrupper. Hovedmålgruppen kan deles inn i kjernebedrifter, relaterte bedrifter og ny forretningsvirksomhet, altså organisasjoner som kan bidra til økt verdiskapning. De sekundære målgruppene kan deles inn i FoU-institusjoner, utdanningsmiljøer, samarbeidsinstitusjoner, offentlige virkemiddel- og utviklingsaktører, og finansielle aktører. Dette er altså aktører som bidrar til å utvikle klyngen (Norwegian Centres of Expertise, 2012). På denne måten kan NCE få inn både organisasjoner og bedrifter med muligheter for vekst og videreutvikling, samtidig som de får inn organisasjoner som kan støtte opp prosjektene både med kunnskap og finansielt. Dette kan da igjen føre til samarbeid og utvikling av prosjekter og møter som er aktuelle for NCE-klyngene.

Det er viktig at NCE er aktive i hver klynge og organisasjon. NCE må følge opp hver enkelt klynge og deres prosjekter, slik at de kan gi hjelp dersom dette trengs. Noe av det NCE tilbyr hver klynge er et internt læringsforum hvor hver organisasjon kan føre en dialog over både positive og negative ting som kan hjelpe andre organisasjoner i like situasjoner, samt internasjonal dialog. NCE hjelper også til med forskning bak hvert prosjekt, og de holder seminarer og konferanser som de aktuelle klyngene og organisasjonene kan delta på for å få mer informasjon og kunnskap (Norwegian Centres of Expertise, 2012).

Frem til 2013 er det blitt etablert 12 sterke NCE klynger, disse klyngene er vist på figuren under. Her kan man også se hvor i Norge klyngene er lokalisert, og hva de heter.



Figur 6 - NCE-prosjekter 2013. Kilde: Norwegian Centres of Expertise, 2014b.

7.2. NCE Tourism Fjord Norway

Allerede i 1923 var turistnæringen i Norge blitt noenlunde stabil. Det kom derfor ganske jevnlig med turister, men de utenlandske turistene var fortsatt ikke mange. Etter første verdenskrig, altså i 1918, kom nedgangstidene og satte sitt preg på turistnæringen. Etter hvert som verden bygget seg opp igjen ble fokuset på reiselivsnæringen styrket, og turismen kom tilbake. Dette kan man se av figur 7, ved et opphold av inntektene i perioden fra 1912 til 1923. Etter andre verdenskrig, i 1946, klarte man å få over dobbelt så mange reisende som i 1937, se figur 7. Grunnen til økningen rett etter krigen var fordi Danmark dro inn mange turister, kanskje mye på grunn av tidligere allianse med Norge. Fokuset på reiseliv har etter det blitt større og økt i omfang, noe som igjen har gitt Norge inntekter og omtale (G.B. Lampe, 1953). Reiselivssatsingen har økt og blitt videreutviklet siden den gangen, og er like viktig i dag, om ikke enda mer.

Under kan man se utviklingen over inntekter fra den utenlandske turisttrafikken siden 1906 og frem til 1951 (G.B. Lampe, 1953).

Landets samlede inntekter av den utenlandske turisttrafikk er anslått således:					
1906 kr.	12.000.000	1934 *	34.350.000
1912 »	21.000.000	1935 *	38.350.000
1923 »	16.000.000	1936 *	47.800.000
1924 »	20.500.000	1937 *	67.350.000
1925 »	24.500.000	1938 *	78.000.000
1926 »	24.500.000	1939 *	72.200.000
1927 »	23.250.000			
1928 »	24.750.000	1946 »	77.600.000
1929 »	26.750.000	1947 »	129.500.000
1930 »	35.450.000	1948 »	144.300.000
1931 »	28.550.000	1949 »	153.500.000
1932 »	29.250.000	1950 »	173.400.000
1933 »	30.300.000	1951 »	164.750.000

Figur 7 - Inntekter over utenlandsk turisttrafikk. Kilde: G.B. Lampe, 1953.

Med utgangspunkt i satsingen på reiselivet og turistnæringen i Norge, ble Fjord-Norge et av de områdene man satset mest på i Norge. På grunn av dens natur og kultur, og hvordan man kan få opplevd naturen og fjordene i dette området. Man kan hente ut statistikk fra hotellbransjen helt siden 1960, og siden den gang har Fjord-Norge vært en attraktiv region. På grunn av dens store interesse ble Fjord Norge AS opprettet, et reiselivsselskap for de fire vestlandsfylkene Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal, Hordaland og Rogaland (Fjord Norge AS, 2014). Gjennom Fjord Norge AS ble det dannet en visjon om: *“å posisjonere Fjord Norge som verdens mest attraktive destinasjon for natur- og opplevelsesferier”* (Fjord Norge AS, 2014). De fant ut at dette ble utfordrende å gjennomføre helt alene og ble med på Arenaprojektet, som igjen dannet prosjektet *“Innovativ Fjordturisme”*. Fjord Norge AS var med på Arenaprojektet i perioden 2007 til 2009 (NCE Tourism Fjord Norway, 2014).

NCE Tourism (NCET) Fjord Norway hadde offisielt oppstart oktober 2009, og er en næringsklynge som baserer seg på tematurisme i Fjordfylkene. NCET Fjord Norway er den eneste næringsklyngen i Norge som er en ren reiselivsklynge. Fylkene som er delaktige i denne klyngen er de fire vestlandsfylkene, altså Hordaland, Rogaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal. Hovedmålet til NCET Fjord Norway er at: *“NCE Tourism – Fjord Norway skal styrke reiselivsklyngen og bidra til økt profesjonalitet, miljøfokus og lønnsomhet”* (NCE Tourism Fjord Norway, 2013a, s.31). Mens delmålene deres går ut på at de skal arbeide for å øke profesjonalitet, miljøfokus, lønnsomhet og klyngeaktiviteter. De ønsker å bli fremstilt så profesjonelt som mulig, samtidig som bærekraftig reiseliv og miljø settes i fokus.

Lønnsomheten går ut på å øke verdiskapningen, mens klyngeaktiviteter er arbeid med balansert vekst i samarbeid med andre.

De ulike aktørene som er med i NCET Fjord Norway defineres som opplevelsesbedrifter, kulturaktører, transport- og overnattingsaktører, regionale klyngeaktører, FoU aktører, reiselivspartnere, og det offentlige, og finansiell partner. Etter endt første kontraktsperiode bestod NCET Fjord Norway av 110 medlemmer, noe som er en økning på 78 medlemmer siden starten i 2009 (Oxford Research, 2013). Den første kontraktsperioden fokuserte på tre satsningsområder. Første satsningsområdene var produkt- og konseptutvikling innenfor temasatsningene outdoor adventure, vandring, ski/vinter og kultur. Deretter produkt- og kompetanseutvikling innenfor teknologi og nye medier, og til slutt klyngeutvikling. Klyngeutviklingen fokuserer på spredning av kunnskap, kompetanse, FoU, finne møteplasser og bygge nettverk (Aksnes, Jørgensen, Niederhauser, 2012).

NCET Fjord Norway fokuserer mye på temasatsningene. Grunnen til anskaffelsen av temasatsningsområdene er deres strategi som blir formet mot opplevelsesturisme. Nemlig fordi en turist i dag er mer opptatt av opplevelser enn det de var før. Nå reiser man ikke lenger bare til et land for å "se det" og gå på museer for eksempel, i dag vil turister ha mer fokus på egne opplevelser. Dessuten er konkurransen om turistene stor, og ved å spesialisere seg på opplevelsesturisme kan dette trekke flere turister. Ifølge styrelederen i NCET Fjord Norway, Dag Aksnes: *"NCE har funnet frem de godt bevarte hemmelighetene i Fjord-Norge. Det er opplevelsene som er "reasons to go" og skal være våre glitrende diamanter"* (NCE Tourism Fjord Norway, 2013a, s.33).

Organiseringen av temasatsningene vises i figuren under.



Figur 8 - NCET Fjord Norways organisering. Kilde: Aksnes, Jørgensen og Niederhauser, 2012.

For å bli medlem av NCET Fjord Norway må aktørene selv være aktive og engasjerte i næringsklyngen. Dette gjøres ved for eksempel å vise seg aktiv i prosjektene som foregår, komme med innslag selv og delta på seminarer og møter. Dessuten er det viktig at partnerne deltar til NCET Fjord Norway sine mål og aktiviteter, samt bidra med innovasjon og samarbeid, videreutvikle sin egen bedrift og ha eierskap i prosjektet. Dette er for at selve klyngeeffekten skal ha hensikt og være gjeldende, se tidligere teori om klynger for mer informasjon. NCET Fjord Norway ønsker også at partnerne skal være delaktige og føle selv at de bidrar positivt til prosjektet, og med dette ha eierskap i prosjektet. Videreutvikling av egen bedrift er også viktig, ettersom de fokuserer på økt verdiskapning. NCET Fjord Norway har siden oppstarten i 2009 laget en liste over åtte fordeler et partnerskap med NCET Fjord Norway medbringer, disse er;

- *”Tilgang til et regionalt reiselivsnettverk”*
- *”Tilgang til ny kompetanse (kurs, markedsrapporter og analyser, studieturer)”*
- *”Rett til deltakelse på våre arrangementer og aktiviteter og i viktige nettverk (lokale, regionale, nasjonale og internasjonale)”*
- *”Rett til å søke prosjektstøtte (faglig og økonomisk)”*
- *”Mulighet til å delta i pilotprosjekter”*
- *”Rett til å markedsføre bedriften som medlem i NCE Tourism”*
- *”Tilgang til våre medlemssider”*
- *”Mulighet til å publisere nyheter og egne kurs og seminarer på våre hjemmesider”*

(NCE Tourism Fjord Norway, 2014).

Denne listen viser altså at det er mange fordeler for en bedrift eller organisasjon ved å bli partner med NCET Fjord Norway. Listen er blitt revidert siden den først ble laget i 2009, men blir fortsatt brukt i dag (NCE Tourism Fjord Norway, 2014).

NCET Fjord Norway karakteriseres ikke som en typisk næringsklynge fordi de mangler ulike kjennetegn for en klynge. For eksempel er det mange små bedrifter, bedriftene er geografisk spredt og bedriftene har begrensede ressurser, noe som kan gjøre det vanskelig for dem å samarbeide tett og hjelpe hverandre med vesentlige ressurser (Oxford Research, 2013). Næringsklynger eksisterer ofte over et mindre og mer intimt geografisk område enn det som er tilfelle med NCET Fjord Norway, med unntak av noen andre klynger som er større. Det kan fort bli vanskeligere at de ulike oppgraderingsmekanismene som innovasjonspress,

kunnskapsspredning og komplementaritet forekommer når det geografiske området er stort. Dermed kan det by på utfordringer i form av at klyngeeffektene ikke vil gi samme utslag som i teorien. Oxford nevner dette: “*Oppgraderingsmekanismene (kritisk masse, innovasjonspress, naturlig kunnskapsspredning etc.) mangler i NCET i en slik grad at det kan argumenteres for at det ikke er relevant å benytte begrepet «næringsklynge» i tilknytning til prosjektet*” (Oxford Research, 2013, s.9). I tillegg er det mange aktører i NCET Fjord Norway, dette kan føre til at noen organisasjoner blir utelukket, at samarbeidet blir vanskeligere og det kan bli vanskelig for organisasjoner å kjenne alle medlemmene i klyngen. Selv om de har utfordringer på grunn av dette, har de klart å oppnå en del gode resultater. For eksempel har samarbeidet mellom næringene blitt noe bedre, og det har styrket bedriftenes innovasjonsevne- og aktivitetene (Oxford Research, 2013).

Ifølge intervjuene som er blitt gjort i forbindelse med “*Evaluering av tre NCE-prosjekter 2013*” av Oxford kommer det frem at 36 % av respondentene mener at NCE- prosjektet i “liten grad”, eller “ikke i det hele tatt”, har svart til forventningene. Mens 45 % mener at aktivitetene i regi av NCE i “stor grad” har vært nyttig, samt det faktum at de “i stor grad” er enige i at deres bedrift har vært en aktivt deltakende part i NCE-prosjektet (Oxford Research, 2013). Ut fra dette kan man konkludere med at bedriftene har hatt påvirkning fra NCET Fjord Norway i ulik grad. I følge evalueringen av første kontraktperiode som er blitt gjort av NCET Fjord Norways egenvurderinger kommer det også frem at NCET Fjord Norway har gitt økt samarbeid mellom aktørene i klyngen, økt innovasjonsevne, flere aktører, økt verdiskapning og konkurransekraft for å nevne noen (Aksnes, Jørgensen og Niederhauser, 2012). Generelt ut fra disse evalueringene kommer det tydelig frem at NCET Fjord Norway har hatt en positiv fremgang og utvikling.

Andre kontraktperiode er i gang, og det er gjort flere endringer i forhold til første kontraktperiode. Det skal bli en mer spisset visjon og hovedmål, samtidig som opplevelsesturismen skal bli spisset. Det blir også mer fokus på produkt- og forretningsutvikling. For eksempel skal de utvide temasatsingen til ski, vandring, sykkel, fiske, padling og elvesport, og arkitektur, slik at temaene blir relevant for hele Fjord-Norge. Selv om temaene er spisset, er det fortsatt fokus på de lokale temaene, og disse temaene skal bli tatt med i lokale prosjekter. De ønsker altså å øke innovasjonsevnen- og aktiviteten til klyngen (NCET Fjord Norway, 2013c).

8.0. Analyse

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilken påvirkning NCET Fjord Norway har hatt på reiselivet i Indre Sogn. Har samarbeidet mellom utvalgte organisasjoner og NCET Fjord Norway gitt noen utslag? I tillegg er det relevant å undersøke om det er tendenser til klyngeegenskaper i Indre Sogn. Har innovasjonspresset, kunnskapsspredningen og komplementariteten økt i regionen etter at NCET Fjord Norway ble opprettet? Dette er de selvforsterkende oppgraderingsmekanismene i klyngeteorien som kan bidra til økt verdiskaping i en næringsklynge. NCET Fjord Norway er en stor klynge i geografisk sammenheng, og det er ikke nødvendigvis at alle mekanismene har vært, eller er, tilstede i regionene. Selv om noen av intervjuobjektene har hatt en positiv vekst i organisasjonen, kan det også være andre årsaker til dette. De fleste av intervjuobjektene er positive til NCET Fjord Norway samarbeidet, og ønsker å fortsette å være medlemmer. Samtidig kan det være vanskelig å måle virkningen av samarbeidet, siden det fortsatt er tidlig i prosjektet.

Det er ulike forhold som avgjør om klyngeegenskapene er tilstede, og disse forholdene er med tanke på markedet, konkurranse, faktorforhold og koblinger. Alle disse forholdene kan være som grunnlag for å avgjøre om en region har sterke eller svake klyngeegenskaper. I Indre Sogn er det noen unike ressurser man har tilgang til. For eksempel er det mange som har sterk reiselivskompetanse, og lokasjonen kan gjøre det lettere å drive med turisme.

Reiselivsmarkedet i dag er en voksende næring, og ifølge nærings- og handelsdepartementet har Norge unike forutsetninger for å ha gode reiselivsprodukter (Regjeringen, 2012). Kundene har ofte en stor forhandlingsmakt i reiselivet, og konkurransen mellom aktørene er nok ikke spesielt høy i regionen, og det er mange som opererer for seg selv. I forhold til koblinger kan det være mange som er knyttet til hverandre gjennom nettverk, men som ikke er aktører i en klynge.

Først blir det gått gjennom de empiriske funnene, der forholdet til NCET Fjord Norway blir problematisert. Deretter blir det gått gjennom årsakene til at Indre Sogn har svake klyngeegenskaper i forhold til NCET Fjord Norway samarbeidet, og dette er med hensyn til Porters klyngeteori. Til slutt blir det problematisert om regionen bærer mer preg av regional innovasjonstakt og små bedriftsnettverk.

8.1. Empiriske funn

Dette avsnittet presenterer de viktigste funnene fra vår empiriske undersøkelse. Disse funnene vil problematisere årsaken til at samarbeidspartnerne inngikk et samarbeid med NCET Fjord Norway, endringene som har skjedd i de ulike organisasjonene etter inngått samarbeid, og deres tanker rundt fordelene med samarbeidet og veien videre.

8.1.1. Bakgrunnen og motivasjonen

Bratt Moro meldte seg inn i NCET Fjord Norway i 2011 fordi de kunne gi innspill til de riktige forumene, få tilgang til kunnskap og det var politisk korrekt. På denne måten kan de få mer kompetanse samtidig som de kan få tilgang til ressurser. Siden de er avhengig av støtte fra andre, kan et samarbeid med NCET Fjord Norway gjøre det lettere å drive organisasjonen. *”I tillegg til noen, så kjente vi noen av de sentrale personene som oppfordra oss sterkt om å melde oss inn for at NCET også skulle ha medlemsbedrifter i Sogn, og skulle fokusere på Sogn”* (Intervju # 1). En annen grunn til deres samarbeid kan være på grunn av andre organisasjoner som anbefalte NCET Fjord Norway.

Vestlandsforskning har vært med i NCET Fjord Norway siden starten, egentlig allerede før det ble opprettet, men da under Arenaprojektet. De ble medlemmer siden de ser potensiale i å være med i en klynge, og for å kunne dele kunnskap til andre. Samarbeid i en klynge kan gjøre det lettere å drive med forskning innenfor reiselivet, dette nevner Vestlandsforskning: *”Reiselivet er jo problematisk når det gjelder forskning, det er at de er bittesmå og de har ikke penger omtrent og hvordan da få til et forskningsprosjekt som må ha en størrelse for at det skal være vits i. Ellers får vi til det med bittesmå reiselivsbedrifter. Nettopp det å arbeide i en klynge er en måte å gjøre det på”* (Intervju # 2). Vestlandsforskning er relativt sentrale i Sogn med forskning som er knyttet til reiselivet, og dette kan gi nytteverdi for samtlige. Samtidig er Vestlandsforskning en oppdragsbasert organisasjon og de er derfor avhengig av å få oppdrag fra andre, dette kan de få gjennom et NCET Fjord Norway samarbeid.

Villakssenteret var medlem av NCET Fjord Norway i perioden 2009 til 2010, men ble avvirket i 2010 fordi de ble kjøpt opp av kommunen. De ønsker å bli medlem igjen fordi det kan gi støtte og bidrag, gode muligheter for nettverksbygging og ny kunnskap. Samtidig nevner de også at NCET Fjord Norway ønsker dem tilbake: *”Det har litt med juridiske forhold å gjøre, men de ønsker oss tilbake. Så jeg vurderer jo nå å gå inn i et nytt samarbeid*

for 2014” (Intervju # 3). Siden det ikke går så bra med Villakssenteret økonomisk sett, kan et medlemskap med NCET Fjord Norway hjelpe dem med utvikling og oppbygging av organisasjonen.

Fjord 1 ble medlem av NCET Fjord Norway i 2010, og ble medlemmer siden de jobber tett med Fjord-Norge. Samtidig kan NCET Fjord Norway støtte opp, utvikle og skape relasjoner i fjordområdet, og derfor kunne skape vekst i fremtiden: *”Vi er jo en del av Fjord-Norge, vi jobber jo og tett opp mot Fjord-Norge nasjonalt, og har gjort det i mange år. Det her er jo et prosjekt sånn som vi fatter det, som da vi gikk inn i samarbeidet, et prosjekt som støtter opp mot dette området og utvikle området og skape relasjoner og aktører i området, slik at vi kan få til vekst i fremtida”* (Intervju # 4). Dette kan være til stor nytte for Fjord 1 siden det kan hjelpe til med å skape vekst i fremtiden. Fjord-Norge er spesielt viktig for Fjord 1, og derfor kan en næringsklynge i denne regionen være positivt med tanke på senere utvikling for dem.

Nærøyfjorden Verdsarvpark er ikke direkte medlemmer av NCET Fjord Norway. De er kun oppført som prospekt og har derfor kun hatt noe kontakt med NCET Fjord Norway, men har ønske om å være medlemmer. Nærøyfjorden Verdsarvpark samarbeider med andre organisasjoner som er medlem av NCET Fjord Norway og kontakten er derfor mer indirekte: *”I og med at vi ikke er partnere med NCET per i dag, men vi har hatt kontakt imot NCET og vi samarbeider med andre som igjen har direkte samarbeid med NCET”* (Intervju # 5). Det kan tenkes at i andre kontraktsperiode vil forholdet mellom NCET Fjord Norway styrkes, siden de ser verdien av et samarbeid.

Visit Sognefjord har vært medlem av NCET Fjord Norway siden starten i 2009, og ble medlemmer på grunn av kompetansen og utviklingen et samarbeid kunne gi. *”... det var i tillegg til markedsløsninga vi hadde med Fjord-Norge så kunne flere være med på å utvikle seg, lære av hverandre, koble seg opp mot bedrifter utenfor eget område for å lære og kunne utvikle opplevelser og reiselivsproduktene enda bedre...”* (Intervju # 6). De så verdien i det å danne nye kontakter i regionen, for å både lære og utveksle erfaringer med andre. Et viktig aspekt hos Visit Sognefjord er å drive med produktutvikling, og dermed kan det tenkes at de mener at et samarbeid med NCET Fjord Norway stimulerer til dette. Visit Sognefjord har dessuten mange like satsningsområder som NCET Fjord Norway, og det kan også være mye av grunnen til samarbeidet.

Generelt blir de fleste medlem av NCET Fjord Norway på grunn av kunnskapen som blir spredt, med unntak av Fjord 1 og Nærøyfjorden Verdsarvpark som er større organisasjoner som driver mer eget. Samtidig ser det ikke ut som kunnskapen blir spredt spesielt bra rundt i klyngen. For eksempel vet få av intervjuobjektene hvem de andre samarbeidspartnerne er, og hittil har de bidratt med lite til klyngen. Mesteparten mener i midlertidig at en næringsklynge på Vestlandet kan komme til nytte. For eksempel sier Vestlandsforskning: *”Og hvis Norge skal få til større satsinger så må man på en eller annen måte være en gruppe med bedrifter. Og dette er jo da sånn at det er formelt organisert en klynge, og ofte en klynge som går på tvers over hele Vestlandet. Da får du mye større utvalg av bedrifter og mange innenfor forskjellige tema. Så det hadde vært en stor fordel”* (Intervju # 2).

8.1.2. Hvilke endringer har skjedd?

Bratt Moro har fått støtte av NCET Fjord Norway til ulike prosjekter, for eksempel til studieturer. På den andre siden har de ingen direkte prosjekter i samarbeid med NCET Fjord Norway. Mye av grunnen til at de ikke har noen direkte prosjekter kan være at de ikke har spesialisert seg på reiselivet, dette nevner de også selv: *”Det er fordi vi aksepterer at det er ikke det vi kan best, men at vi kan bidra med noe i reiselivet det er definitivt, og styret har sagt noe sånn at vi skal ikke være noen reiselivsleverandør, men vi kan være en leverandør av tjenester og ideer”* (Intervju # 1). På den måten ønsker de å komme med innspill til reiselivet, men ikke være en direkte reiselivsleverandør. Siden Bratt Moro har få ansatte kan det også føre til at de ikke har nok kapasitet til å være en reiselivsleverandør. NCET Fjord Norway inviterer Bratt Moro til møter, men deltar sjeldent på disse på grunn av få ansatte. Samtidig kunne møtene økt kunnskapsbasen til Bratt Moro, siden da kunne de møtt nye aktører de kunne utvekslet erfaringer med. Dette nevner de også selv: *”Vi har vært mindre flinke til å bruke det, men at det der er viktig for oss det er det ikke tvil om”* (Intervju # 1). I løpet av de siste årene har Bratt Moro utviklet seg, de har blitt mer robuste og fått noen flere ansatte, men mener til nå at det ikke har noe med NCET Fjord Norway samarbeidet å gjøre. Mye av grunnen kan være at de har fått mer støtte og ressurser fra andre samarbeidspartnere.

Vestlandsforskning har fått til flere forskningsprosjekter sammen med reiselivet gjennom NCET Fjord Norway, for eksempel har de fått reiselivet inn på et regionalt forskningsfond. På spørsmålet om NCET Fjord Norway har gitt økonomiske følger svarer Vestlandsforskning: *”... det har faktisk nesten ført til et gjennombrudd i forhold til å få til forskningsprosjekt*

sammen med reiselivet” (Intervju # 2). NCET Fjord Norway har vært en sentral samarbeidspartner de siste årene med tanke på forskningsprosjektene i forbindelse med reiselivet. Samtidig er de delaktige i et FoU-forum innenfor NCET Fjord Norway. På den måten har de mange muligheter til å kunne spre kunnskapen og resultatene fra forskningen. Det har blitt noe vekst i organisasjonen, mye på grunn av flere prosjekter og større aktivitet, men om dette har noe med NCET Fjord Norway å gjøre eller ikke, blir ikke nevnt. På den måten kan prosjektene både komme fra NCET Fjord Norway og andre.

Villakssenteret har hatt lite endringer i organisasjonen, det er også vanskelig for dem å svare på siden de ikke er medlemmer av NCET Fjord Norway per dags dato. Dette var de tidligere, men samtidig er de i kontakt med NCET Fjord Norway og ønsker et medlemskap. For eksempel blir det nevnt at de allerede har fått noe nettverk gjennom kontakten med NCET Fjord Norway: *”Jeg vil si at i min periode så har det gitt litt nettverk. Det har gitt meg kunnskap om hvordan Fjord-Norge er, og ikke minst andre aktører som man kan på en måte sammenligne seg med, og ikke minst samarbeide med. Det er positivt”* (Intervju # 3).

Villakssenteret ser verdien av et samarbeid, og det kan tenkes at dette kan være til nytte dersom de skal gjøre strategiske endringer i organisasjonen.

Fjord 1 har hatt noe vekst de siste årene. For eksempel på spørsmålet om de har fått en styrket økonomi etter NCET Fjord Norway samarbeidet svarer de at: *”Fjord 1 har vært med å styrke økonomien på reiselivssiden. Det har nok ikke så mye med NCET å gjøre. Det har vel mer med ut ifra egne tiltak utenom NCET”* (Intervju # 4). Fjord 1 klarer seg nok mye på egne midler og ressurser, og trenger kanskje lite hjelp fra NCET Fjord Norway. Samtidig kan et samarbeid med NCET Fjord Norway gi Fjord 1 fordeler i form av nye nettverksdannelser og en større kunnskapsbase. Hittil har de ikke benyttet seg av NCET Fjord Norway samarbeidet spesielt mye: *”Vi har vel så langt opplevd NCET i første prosjektfase mer som kartlegging og tilrettelegging og litt søkende for vårt sett”* (Intervju # 4). Dersom de ønsker å videreutvikle seg i fremtiden kan NCET Fjord Norway kanskje hjelpe dem til å styrke konkurranseevnen og løfte næringen. Samtidig strekker Fjord 1 seg gjennom nesten hele Norge, og er ingen typisk reiselivsbedrift. På den måten går organisasjonen bra økonomisk, og de fleste som skal ut å reise benytter seg av transporttilbudet deres.

Nærøyfjorden Verdsarvpark har ikke hatt noen spesielle endringer, verken i forbindelse med NCET Fjord Norway eller selv. På spørsmålet om hvilke økonomiske følger som har oppstått

etter inngått samarbeid med NCET Fjord Norway, svarer Nærøyfjorden Verdsarvpark: *”Utover det som jeg sa i stad, så har vi ikke hatt noen direkte kontakt, annet enn at vi har støttet opp under samlinger og kurs der NCET har vært til stede og en av de som har bidratt med innhold. Og vi har prøvd å koble andre til et samarbeid med NCET. Det er vel vår rolle og vårt samarbeidsforhold. Men per i dag så har ikke NCET sånn sett bidratt til noen ressurser inn mot vårt daglige arbeid”* (Intervju # 5). De har med det ikke hentet noen ressurser fra NCET Fjord Norway. Mye kan skyldes at de har fått støtte og fond fra kommunene, andre næringsfond og det offentlige statsbudsjettet for å nevne noen. Dette nevner de også selv: *”Vi har ikke hatt dette behovet heller, fordi at nettopp på grunn av at vi er en del av et verneområde”* (Intervju # 5). Dessuten har de allerede et nettverk gjennom alle organisasjonene som er med i Nærøyfjorden Verdsarvpark. Det kan derfor hende at de ikke ser et behov for NCET Fjord Norway i dag, men muligens i fremtiden for videre utvikling av regionen.

Visit Sognefjord har hatt flere prosjekter med NCET Fjord Norway og samtidig fått midler til gjennomføring av prosjekter og utviklinger. Etter spørsmål om samarbeidsprosjekter med NCET Fjord Norway svarer Visit Sognefjord: *”Vi har utviklet vinter, og samarbeidet på vinter og vandring, det vil nok kunne gi økt omsetning for bedriften etter hvert, men det har ikke gjort det enda”* (Intervju # 6). Det er vanskelig å se om disse prosjektene har hatt en positiv innvirkning på regionen, men Visit Sognefjord har hatt konkrete prosjekter i samarbeid med NCET Fjord Norway. Samtidig har det vært en liten vekst i forbindelse med markedsføringen, men dette har ingen sammenheng med NCET Fjord Norway samarbeidet. Det er Fjord-Norge som har hatt mest ansvar for markedsføring, men NCET Fjord Norway har vært med å spisse temasatsingene. *”... mens Fjord-Norge er tett koblet inn på markedsføring og salg, og denne biten av markedsføring og salg har jo foregått uavhengig av NCET. Så det er vanskelig å si at NCET har vært med å øke effekten av markedsføring og salget; det er vanskelig å si”* (Intervju # 6). De syns også det er vanskelig å gi et konkret svar på effekten, siden det er utfordrende å måle vekst i reiselivsmarkedet.

Et medlemskap med NCET Fjord Norway kan gi de fleste organisasjonene god nytte, men samtidig må organisasjonene selv være delaktige og engasjerte. Vestlandsforskning og Visit Sognefjord har mest kontakt med NCET Fjord Norway, mye på grunn av deres engasjement og prosjekter gjennom NCET Fjord Norway. Samtidig ønsker de fleste av intervjuobjektene å

benytte seg av klyngens fordeler, men har kanskje ikke like store muligheter til å gjennomføre det.

8.1.3. Fordeler med NCET Fjord Norway, og veien videre

Bratt Moro ser fordelene med medlemskapet med NCET Fjord Norway på grunn av kompetansen, nettverket og midlene. Som forbedringspotensial ønsker de at NCET Fjord Norway fokuserer mer på produktutvikling, og blir mer synlig i regionen. For Bratt Moro hadde det vært til stor nytte om NCET Fjord Norway hadde flere møter lokalt slik at de kunne deltatt. Ut fra spørsmålet om hva NCET Fjord Norway kan gjøre for å beholde Bratt Moro som samarbeidspartner svarte de: *”Nei, det er å fortsette å levere på de helt konkrete tingene som vi der og da føler vi har behov for... Det er klart å få flere som prater samme språk som oss ville vært bra for oss”* (Intervju # 1). Bratt Moro ønsker med det at NCET Fjord Norway kunne fokusert mer på regionale organisasjoner som Bratt Moro, slik at de kanskje kunne bygget opp nettverket og kompetansen enda mer. Det kan tenkes at de føler seg utelatt, fordi de opererer kun i Indre Sogn, noe som er en liten region på Vestlandet.

Vestlandsforskning mener at: *”Reiselivet er problematisk i forhold til FoU, og egentlig alle sånne utviklingsaktiviteter fordi det er bittesmå bedrifter, det er voldsomt varierende og de har dårlig økonomi. Og hvis Norge skal få til større satsinger så må man på en eller annen måte være en gruppe med bedrifter”* (Intervju # 2). På den måten ser de fordelene med å være med i en næringsklynge, og samtidig kunne hjelpe andre organisasjoner, dette nevner de også under bakgrunnen for NCET Fjord Norway samarbeidet. Videre ønsker de at NCET Fjord Norway skal fokusere mer på prioritering av produktutvikling, tjenesteutvikling og orienteringen av klyngen: *”Også må prioriteringen, prioritere de riktige aktivitetene i forhold til videreutviklingen av produktet, reiselivsnæringen...”* (Intervju # 2). Samtidig ønsker de at NCET Fjord Norway skal bli flinkere til å formidle resultatene fra prosjektene, slik at hver organisasjon innehar den nyeste kunnskapen om prosjektene. Med andre ord: *”Næringen må se at det er en fordel å være med på dette”* (Intervju # 2). Dersom NCET Fjord Norway fokuserer mer på det, kan de nå ut til flere organisasjoner.

Villakssenteret ser fordeler med NCET Fjord Norway. Det kan gi mer kunnskap, kontakter, støtte, hjelp til utføring av prosjekter, men kanskje viktigst av alt gi rådgivning. Siden Villakssenteret ikke går så bra, kan det være nyttig for dem å ha et rådgivende organ å støtte

seg på for å utvikle seg videre. For at Villakssenteret kan bli samarbeidspartner må NCET Fjord Norway åpne opp for at kommuner også kan bli medlemmer. Villakssenteret sier: *”I forbindelse med hva slags type medlemskap man kan ha. Og det at man ikke, og at det ikke er noen strenge regler, for det er en av de tingene er at en kommune kan blant ikke delta. Og da tenker vi at det kan kanskje være en litt annen vinkling på hvordan man kan bli partner. Det er de villige til å diskutere”* (Intervju # 3). På den måten kan det se ut som NCET Fjord Norway er åpne for å diskutere et slikt samarbeid, noe som kan hjelpe Villakssenteret.

Fjord 1 benytter seg mye av forumene til NCET Fjord Norway, og på den måten får de kunnskap om for eksempel produktutvikling, salg og markedsføring som kan være til hjelp. Samtidig ønsker de å samarbeide mer med NCET Fjord Norway: *”Det blir helt naturlig for meg å diskutere hvordan Fjord 1 skal komme sterkere inn på arbeidet og tilretteleggingen som blir gjort med NCET. Det kan være gjennom å delta i rette fokusgrupper, og i større grad bygge tid i forhold til å delta aktivt i ulike prosesser”* (Intervju # 4). På den måten kunne samarbeidet mellom Fjord 1 og NCET Fjord Norway blitt tettere. Fjord 1 kunne for eksempel hjulpet NCET Fjord Norway med å konstruere pakketilbud. Dermed kunne det vært til nytteverdi for begge parter.

Nærøyfjorden Verdsarvpark er som nevnt ikke direkte medlem av NCET Fjord Norway. Samtidig sier de at NCET Fjord Norway kan være aktuell i fremtiden, i forhold til at de kan være en viktig bidragsyter og samarbeidspartner. I tillegg kan NCET Fjord Norway skape muligheter: *”... det som ligger av muligheter er at de sitter der med et nettverk og en klynge, og en mulighet for å åpne dører som igjen kan skape verdier i vår region”* (Intervju # 5). Et samarbeid med NCET Fjord Norway kan derfor bli tettere, men for at dette skal skje må Nærøyfjorden Verdsarvpark se at samarbeidet er lønnsomt: *”... men skal det bli aktuelt med et samarbeid så må det være på det grunnlaget at vi ser at samarbeidet med NCET vil bidra til utvikling, til å skape verdier i parkregionen”* (Intervju # 5). Gjennom et tettere samarbeid mellom Nærøyfjorden Verdsarvpark og NCET Fjord Norway kan det kanskje føre til at parken kan utvikle seg enda mer.

Visit Sognefjord mener først og fremst at fordelene med NCET Fjord Norway er tilgangen til nettverket, et nettverk som er på tvers av fylkesgrenser som samtidig kan dra Vestlandet tettere sammen. Visit Sognefjord sier: *”Fordelen er at du får tilgangen til et nettverk der på tvers av alle kommuner og fylkesgrenser på Vestlandet, du har hele Vestlandet som*

samlingsplass plutselig” (Intervju # 6). Samtidig fører det til ny kompetanse de kan dra nytte av, til for eksempel å spisse temasatsingene. De ønsker at NCET Fjord Norway kan hjelpe organisasjoner til å komme inn i et nettverk, hjelpe organisasjoner til å gå sammen og formidle kunnskap mellom organisasjonene bedre. Samtidig kan NCET Fjord Norway hjelpe til med: ”...å formidle kunnskap tilbake til bedriftene i forhold til forskning og utvikling, og formidle matnyttig konkret kunnskap slik at bedriftene kan ansette det de trenger i sine bedrifter på kort sikt...” (Intervju # 6). På den måten kan organisasjonene få nyttig kunnskap og kompetanse de kan bruke.

Alle intervjuobjektene ser fordeler av å være med i NCET Fjord Norway, og ønsker å fortsette å være medlemmer. Noen av fordelene som blir nevnt er kompetanseutvikling, felles møteplasser, økonomisk og rådgivende støtte. De fleste ser forbedringspotensialet i næringsklyngen og nytten et slikt samarbeid kan gi både nå, og i fremtiden. Samtlige av intervjuobjektene nevner at forbedringspotensialet ligger på produktutvikling, gjøre seg mer synlig lokalt, og flere lokale møteplasser. Hvis NCET Fjord Norway hjelper samarbeidspartnere med midler og markedsføring av produkt, vil dette muligens hjelpe på produktutviklingen. For å utføre dette er det avgjørende at NCET Fjord Norway er mer synlige i distriktene. Hvis de også danner sterkere regionale møteplasser kan ulike partnere møte hverandre og utveksle erfaringer i høyere grad. Samtidig er det mye NCET Fjord Norway kan gjøre for å forbedre seg, og for at mekanismene for en næringsklynge skal bli mer synlige. Samtlige av intervjuobjektene nevner at NCET Fjord Norway må ha større fokus regionalt, og dersom aktørene får en bedre tilknytning til hverandre, vil dette muligens stimulere til at mekanismene blir mer synlige regionalt.

Mange av intervjuobjektene har lite kontakt med NCET Fjord Norway og de andre samarbeidspartnerne, og derfor kan kunnskapsspredningen bli minimal. Samtidig blir flesteparten støttet av andre fond, og på den måten driver ikke aktørene konkurranse i like stor grad. De får derfor allerede inntekt fra fondene, og det er mulig at de føler at det ikke er nødvendig å drive priskonkurranse. Hvis konkurransen minker vil innovasjonen mest sannsynlig også avta. På grunnlag av de empiriske funnene kan det se ut til at det er svake klyngeegenskaper i Indre Sogn. Dette vil bli problematisert i neste avsnitt.

8.2. Klyngeegenskapene i Indre Sogn

I dette avsnittet vil det bli diskutert årsakene til at det er svake klyngeegenskaper i Indre Sogn.

I forhold til de empiriske funnene er det tendenser til svake klyngeegenskaper i Indre Sogn. Det er potensiale for å bygge på det som allerede er av nettverk og kompetanse, men per dags dato kan man se tendenser til en svak næringsklynge. Samtidig kan det være vanskelig å se synlige tegn på oppgraderingsmekanismene i Indre Sogn. Årsakene til at turistdestinasjonen Indre Sogn ikke kan forstås som en sterk næringsklynge, drøftes i relasjon til oppgraderingsmekanismene i Porters diamantmodell, samt Porters fire ytelseskriterier (Reve og Jakobsen, 2001).

8.2.1. Oppgraderingsmekanismene

I en næringsklynge er det ulike mekanismer som bidrar til økt verdiskaping. Som nevnt tidligere er dette innovasjonspress, kunnskapsspredning og komplementaritet. Med tanke på de empiriske funnene er det få reelle oppgraderingsmekanismer, i henhold til klyngeteorien, som har foregått etter inngått samarbeid med NCET Fjord Norway. Det har vært ulike samarbeidsprosjekter mellom utvalgte intervjuobjekter og NCET Fjord Norway, men disse har ikke i stor grad ført til at oppgraderingsmekanismene er identifisert og har hatt en effekt slik Porters teori forutsetter.

Innovasjonspress eller innovasjon?

I teorien vil innovasjonspresset øke dersom det blir økt konkurranse, mer krevende kunder og tettere samarbeid mellom aktører. Dette skjer fordi i velfungerende næringsklynger kan det dannes samarbeidskonstellasjoner som fører til en kultur for innovasjon og nytenking, og det kan føre til etablering av helt nye prosjekter og ideer. Dette er en prosess som foregår naturlig i en klynge, og kan ikke skapes. Ifølge intervjuobjektene har det vært lite tendenser til innovasjon i direkte samarbeid med NCET Fjord Norway. Ifølge Bratt Moro: *”Vi har blitt større og mer robuste etter samarbeidet med NCET, men det tror jeg ikke har noe med NCET å gjøre altså. Det har med helt andre ting å gjøre, utviklingsprosjekt, samarbeidskonstellasjoner”* (Intervju # 1). Bratt Moro har vært en stor bidragsyter til utvikling av Sogndal som destinasjon, men det er gjennom samarbeid med andre aktører i Sogndal. Det er mulig at de ikke trenger NCET Fjord Norway for å drive regional utvikling, fordi de allerede har et nettverk de benytter seg av og det er *”mer enn nok for dem”*. Bratt

Moro er også en liten organisasjon i NCET Fjord Norway, og dermed vil de kanskje ikke være like prioritert som andre større organisasjoner.

Visit Sognefjord har hatt konkrete prosjekter i samarbeid med NCET Fjord Norway, og det har gått ut på å utvikle Sogn som vinter- og vandringsdestinasjon. Dette er også en av temasatsingene til NCET Fjord Norway: *”Ja, det var egentlig ski og vinter prosjekter som gikk på å samle aktørene og få de til å gå sammen og diskutere, og det fungerte ganske bra, Og det samme med å ha fokus på vandring som produkt og strategisk ønske å søke om midler til bruk av skilting og vurdering av, og markedsføring av vandring og aktivitetsbedrift”* (Intervju # 6). Det har vært tendenser til innovasjon hos Visit Sognefjord på det stadiet, men man kan ikke trekke slutninger om at det er innovasjonspress. Det er fordi de er mer et formidlende organ som markedsfører regionen, mens det er lite konkurranse og krevende kunder som stimulerer til innovasjonspress.

På Villakssenteret har relativt mye stoppet opp, men de er klare for å lage en videre plan for å bygge opp senteret igjen. Angående Villakssenteret er det fordi de er eid av kommunen, noe som er på grunn av at de var nære ved å gå konkurs. *”... men så er det sånn at Lærdal kommune har vært inne i bildet hele veien og videre har de forså vidt lagt inn mye midler fra starten av. Så enden på den, kort fortalt da, var at Lærdal kommune tok over hele driften. Jeg tror det var 2010...”* (Intervju # 3). Villakssenteret er under utvikling og utforming av en ny strategiplan, men de er avhengig av at kommunen eier senteret for at det skal gå rundt. Mest sannsynlig var NCET Fjord Norway positive til at Villakssenteret kan fortsette å være medlem, men da må de åpne for at kommuner kan være medlem av NCET Fjord Norway. En kommunal eid organisasjon kan muligens ha problemer med å konkurrere på det åpne markedet.

Villakssenteret, Vestlandsforskning, Visit Sognefjord, Bratt Moro og Nærøyfjorden Verdsarvpark er organisasjoner som får mye offentlige midler for å være i drift, og dette kan man se på driftsinntektene til de ulike organisasjonene. Dermed går disse organisasjonene lite ut i det åpne markedet og konkurrerer, og det er begrenset hvor mye innovasjon som kan oppstå. For eksempel får Vestlandsforskning en del midler til å drive reiselivsforskning. I tillegg benytter Fjord 1 og Nærøyfjorden Verdsarvpark seg av andre nettverk for gjennomføring av prosjekter. Med grunnlag i det kan det være vanskelig at innovasjonen

oppstår dersom mange organisasjoner baserer seg på offentlige midler, samt eget nettverk utenfor NCET Fjord Norway.

Ifølge Reve og Jakobsen styrker det en næringsklynge dersom alle tre verdiskapingsformene er til stede (Reve og Jakobsen, 2001). Samtlige av intervjuobjektene kan karakteriseres som verdiverksteder, nettopp fordi de løser et problem for kunden (Stabell og Fjeldstad, 1998). For eksempel er Fjord 1 mer karakterisert som en verdikjede. Det er fordi de skal komme med et sluttprodukt som innebærer en konkret sak, som busstransport. Samtidig har det lite effekt dersom alle tre verdiskapingsformene er tilstede i regionen når de ikke kommuniserer godt nok. I prinsippet skal man utfylle hverandre ved å ha ulike verdiskapingsformer, men dette kan gå bort i relativt dårlig kunnskapsflyt. Da vil dette innovasjonspresset også gå tapt. I tillegg er reiselivsnæringen en næring der det er mange små aktører, og dermed kan det være vanskelig å gå i en bestemt retning. I henhold til klyngeteorien er det mest hensiktsmessig å ha noen få store aktører og mange små der de utfyller hverandre. Da vil de store aktørene drive næringsklyngen i en bestemt retning (Reve og Jakobsen, 2001). Dersom næringen ikke går i en bestemt retning, kan det føre til at konkurransen avtar, og at innovasjonspresset går ned. Et annet viktig aspekt er at få av intervjuobjektene er rene kommersielle og private aktører. Det kan føre til at konkurransen blir værende på et lavt nivå, nettopp fordi de ikke konkurrerer på det åpne markedet i stor grad.

Mye av årsaken til at innovasjonen ikke har økt i regionen som resultat av NCET Fjord Norway samarbeidet, kan være at det er tidlig i prosjektet. NCET Fjord Norway ble opprettet i 2009, og som regel tar slike prosjekter relativt lang tid før mekanismene kommer fram. Etter det ble stilt spørsmål om NCET Fjord Norway har hatt noen positiv effekt på reiselivet i Norge svarte Visit Sognefjorden: *"På sikt så tenker jeg at i løpet av 10 år så vil det helt sikkert hatt en effekt på reiselivet ja"* (Intervju # 6). Det kan også være vanskelig å se resultatene av NCET Fjord Norway samarbeidet i små regioner som Indre Sogn. NCET Fjord Norway nevner at de satser på å utvikle og styrke regioner der det allerede er klyngetendenser. Et eksempel på det er Flåm, der det er et variert marked der de genererer mye turisme. Det er lokalisert i Indre Sogn, og det kan være nyttig å bygge videre på en allerede eksisterende klynge for å styrke klyngetendensene.

Kunnskapsspredning eller kunnskap i nettverk?

Gjennom tett samarbeid mellom aktører i en geografisk avgrenset klynge, vil det i teorien gi økt kunnskapsspredning (Reve og Jakobsen, 2001). I en velfungerende næringsklynge flyter kunnskapen mer fritt mellom de ulike aktørene. I en sterk næringsklynge er ofte aktørene selektive med hvem de deler sin kunnskap med, og dette kan stimulere til økt konkurranse og innovasjon. I tillegg hvis man har et felles arbeidsmarked gir arbeidsmobilitet grunnlag for naturlig kunnskapsspredning. Hvis det er organisasjoner i en klynge som sitter på spesialkompetanse, kan det være til nytte for samtlige i klyngen. Det er fordi hver enkelt aktør kan benytte seg av en annen aktørs kunnskap, noe som igjen kan være til nytte for egen bedrift eller organisasjon.

Av de som ble intervjuet nevner samtlige at de ikke vet hvem som er samarbeidspartnere i NCET Fjord Norway. Da kan det bli vanskelig å ha en felles møteplass og plattform der man kan dele kunnskap. Denne naturlige effekten som helst skal foregå i en sterk klynge er vanskelig å se i Indre Sogn. Mange bedrifter har allerede dannet seg sine nettverk før de ble samarbeidspartnere med NCET Fjord Norway. Eksempler på dette er Fjord 1, Bratt Moro og Nærøyfjorden Verdsarvpark som hver har hatt et sterkt nettverk i mange år. De har funnet sine samarbeidspartnere ettersom årene har gått, og brukt riktige partnere og ressurser for å oppnå sine mål og strategier.

Visit Sognefjord og Vestlandsforskning er nok de av intervjuobjektene som har hatt mest kontakt med NCET Fjord Norway, og det er nok mye fordi de har hatt god kjennskap til NCET Fjord Norway ved oppstart og visst hva det innebærer. Dette gjelder spesielt Vestlandsforskning der intervjuobjektet sitter i styret for NCET Fjord Norway: *"Og jeg har vært med i programstyret i NCET i første periode..."* (Intervju # 2). I tillegg har de ulike temasatsingene til NCET Fjord Norway som vinter og vandring vært direkte knyttet til kjernevirksomheten til disse to organisasjonene.

I forhold til Vestlandsforskning har de mange forskningsvirksomheter som er knyttet til det regionale og bærekraftige reiselivet. De er en leverandør av kunnskap på oppdragsbasis, og dermed formidler de kunnskap ut til de som ber om det. Det som er ulempen med oppdragsbasert forskning er at kunnskapsspredningen ikke foregår naturlig i like stor grad. Det kan være grunnet i at forskningsresultatene kun blir distribuert til oppdragsgiverne, og dermed kan det være at denne kunnskapen ikke flyter fritt mellom aktørene i klyngen.

Samtlige nevner at de har lite kontakt med andre samarbeidspartnere i NCET Fjord Norway. Et eksempel på det er Bratt Moro, som stiller seg ganske uvitende til NCET Fjord Norway: *”Nei det er kanskje litt på grensen. Jeg vet ikke hvem i nærheten her som er samarbeidspartner. Altså, Vestlandsforskning er veldig sentrale, men dem har jeg alltid jobbet med, så det har ikke påvirket oss noe særlig. Jeg vet rett og slett ikke hvem andre her i Sogn som er medlem. Jo, Visit Sognefjord selvfølgelig. Så det kjenner jeg ikke til rett og slett”* (Intervju # 1).

Hvis man ikke har kontakt med de som er aktører i NCET Fjord Norway vil utvekslingen av kunnskap være mindre til stede. Hele hensikten med NCET Fjord Norway er å bidra til utvikling av tematurismen og det er viktig at aktørene samarbeider. En annen plattform for kunnskapsspredning er felles møteplasser, og det er mange felles møteplasser i NCET Fjord Norway. NCET Fjord Norway arrangerer over 100 møteplasser årlig for medlemmene sine, dette er alt fra forum til konferanser og møter. Møteplassene er ofte lokalisert i store byer, men det finnes også noen som ligger mer lokalt. Hovedmøteplassen ligger for eksempel i Bergen, mens de også har mindre møteplasser i Sogndal og Nordfjord for å nevne noen. Det er igjen opp til medlemmene å møte opp på disse, eller for eksempel engasjere seg på forumene (NCE Tourism Fjord Norway, 2013a).

Noen av intervjuobjektene synes det er langt å reise for å treffe andre aktører og utveksle kunnskap. Samtidig er det noen av intervjuobjektene som ikke vet om disse møteplassene, mye er nok fordi de engasjerer seg lite i NCET Fjord Norway. Vestlandsforskning bruker forumet til NCET Fjord Norway aktivt, dette kommer fram av intervjuet: *”Vi på forskersiden har organisert oss i noe som heter FoU forum innenfor NCET”* (Intervju # 2).

Vestlandsforskning engasjerer og involverer seg for å øke samarbeidet, og det er på eget initiativ. NCET Fjord Norway tvinger ingen til å bli med på forum og møter, men det er noe hver enkelt organisasjon må ta hensyn til selv. NCET Fjord Norway ønsker at medlemmene skal være engasjerte og aktive.

Sett ut ifra de utvalgte organisasjonene i denne studien er nok ikke kunnskapsspredningen blant samarbeidspartnerne til NCET Fjord Norway stor per dags dato. Det er enkeltorganisasjoner som Vestlandsforskning og Visit Sognefjord som sprer sin kompetanse og kunnskap til andre organisasjoner, men ikke til mange av samarbeidspartnerne til NCET

Fjord Norway. Kunnskapsspredningen er mer karakterisert som nettverksbasert, og ikke klyngebasert. For eksempel driver Vestlandsforskning oppdragsbasert forskning og kunnskapen blir delt mest med oppdragsgivere, men det kan tenkes at det blir delt noe kunnskap på NCET Fjord Norways lokale møteplasser. Det er mange små lokale møteplasser i Indre Sogn men de fleste er nok ikke et resultat av NCET Fjord Norway samarbeidet.

Komplementaritet eller komplementære tilbud?

Dersom komplementariteten er tilstede kan det føre til at klyngen blir sterkere (Reve og Jakobsen, 2001). Dersom det forekommer komplementaritet i en klynge, vil det være en naturlig prosess. Det vil si at aktørene utfyller hverandre. Dette er fordi det allerede er et eksisterende marked, og det vil derfor bli lettere for en ny organisasjon å etablere seg på markedet. For eksempel hvis det blir opprettet en ny naturbasert bedrift hvor det allerede er restauranter og overnattingsmuligheter kan dette være en selvforsterkende effekt. Da kan kunden benytte seg av den naturbaserte bedriften, restauranten og hotellet, noe som er til fordel for hele markedet i den regionen.

I forhold til alle intervjuene har det jevnt over vært lite samarbeid mellom partnerne i Indre Sogn. Dette kan bidra til å svekke komplementariteten, nettopp fordi de har lite kjennskap til hverandre som samarbeidspartnere i NCET Fjord Norway. I denne regionen har det allerede eksistert en del fasiliteter som bygger på hverandre, men det er lite som har hatt direkte effekt av NCET Fjord Norway. Det har allerede vært et nettverk hvor de ulike aktørene har utfyllt hverandre, altså komplementære tilbud. Med andre ord har det nok ikke oppstått noen nye bedrifter som direkte følger av NCET Fjord Norway.

Indre Sogn er en region preget av mye reiselivsaktivitet, og en av målsetningene til NCET Fjord Norway er å styrke tematurismen (NCE Tourism Fjord Norway, 2014). En viktig faktor i tematurismen er å konstruere pakketilbud for turister. Dette konseptet kan gjøre det lettere for folk å besøke regionen, som igjen gjør det lettere for turistene. Dersom det er en sterk trend med pakketurisme vil det være mange ulike aktører som utfyller hverandre. Dette vil øke komplementariteten i klyngen, og hvis NCET Fjord Norway stimulerer til dette i høyere grad i Indre Sogn vil det kunne øke komplementariteten og klyngeegenskapene.

Graden av komplementaritet er ikke stor i Indre Sogn som resultat av NCET Fjord Norway samarbeidet. Samarbeidspartnerne i Indre Sogn har lite kontakt med hverandre, og dersom det oppstår en ny bedrift eller organisasjon som er medlem av NCET Fjord Norway vil det ikke nødvendigvis være styrkende for klyngen. NCET Fjord Norway nevner i tillegg at komplementariteten ikke er sterkt til stede i klyngen, noe som er et av grunnlagene for at NCET Fjord Norway er kritiske til å karakterisere seg selv som en næringsklynge (Oxford Research, 2013).

8.2.2. De fire ytelseskriteriene i en klynge

Ifølge Reve og Jakobsen er det fire ytelseskriterier hvor man kartlegger hvordan næringene opererer i forhold til hverandre. Disse er vekst, faktoravlønning, produktivitet og næringens internasjonale konkurransedyktighet. Dette kan man analysere opp mot en sterk næringsklynge, men man kan også bruke indikatorene for å se hvor sterk næringen er (Reve og Jakobsen, 2001).

Det første kriteriet er vekst. Vekst trenger ikke nødvendigvis å defineres i forhold til økt omsetning, men det kan være økt bevissthet i markedet. Det kan også være at man gir sine ansatte høyere lønn. Ifølge Jakobsen og Espelien har norsk reiseliv opplevd en stor utfordring med tanke på kostnader, fordi omsetningen er lav men lønningene må samtidig være på et visst nivå. Opptil 30 % av reiselivsnæringens inntekter går til å betale lønninger, mot 14 % i andre næringer i Norge (Jakobsen og Espelien, 2011). Villakssenteret opplever spesielt en nedgang finansielt, se tabell 3. Samtlige av de andre intervjuobjektene har en jevn og relativt bra likviditet, selv om det er noen fluktuasjoner. For de fleste av intervjuobjektene kan deres stabilitet være grunnet i tilskudd av offentlige midler. Enkelte av intervjuobjektene nevner at de har vekst i form av produktutvikling og lignende, men det er essensielt at det er en total vekst i klyngen som helhet for at det skal være en sterk klynge. Samtlige av intervjuobjektene nevner i tillegg at deres vekst ikke har noe med NCET Fjord Norway å gjøre. Dette kan igjen forankres i den svake kunnskapsspredningen mellom samarbeidspartnerne i Indre Sogn.

Det andre kriteriet er faktoravlønning. Man ser om det er noe avlønning på de ulike innsatsfaktorene. For intervjuobjektene har det vært en liten økning i antall ansatte, og dette er som oftest ansatte med kompetanse. For eksempel kreves det utdanning gjerne på masternivå for de som skal bli ansatt. I forhold til Vestlandsforskning vil de gjerne at deres arbeidstakere

skal ha utdanning på doktorgradsnivå, og dette er for å ha gode ressurser til å samle inn kunnskap. Fjord 1 har for eksempel satset på tilbud av aktiviteter i fjordregionen, og dette gir mulighet for god avkastning. Samtidig er det viktig at faktoravlønningen i klyngen som helhet er positiv, og her igjen er det kun på enkeltbedriftene og ikke klyngen som helhet.

Det tredje kriteriet er endringen i produktivitet. De organisasjonene som er intervjuet er ikke industribedrifter, og det er derfor vanskelig å måle konkret produktivitet. For eksempel har Visit Sognefjord og Vestlandsforskning hatt flere prosjekter i samarbeid med NCET Fjord Norway, men Bratt Moro har hatt mange prosjekter som er utenom samarbeidet.

Villakssenteret har ikke hatt noen prosjekter i forbindelse med NCET Fjord Norway eller andre, men de har planer om å fastsette en ny markedsstrategi for å oppnå økt produktivitet. Nærøyfjorden Verdsarvpark nevnte at de har prosjekter for å utvikle Nærøyfjorden som destinasjon, og Fjord 1 har prosjekter der de skaper pakketilbud for turistene i fjordområdene. Majoriteten av intervjuobjektene har ofte nye prosjekter på gang, men samtlige nevner at dette er på eget initiativ. Økt produktivitet kan dermed kanskje ikke forankres i samarbeidet med NCET Fjord Norway, og ikke forklares at Indre Sogn er karakterisert som en spesielt sterk næringsklynge på grunnlag av det.

Det fjerde kriteriet er næringens internasjonale konkurransedyktighet. Det er mest relevant å se på påvirkningen organisasjonene har hatt i regionen. Man kan se at gjennom god markedsføring av regionen kan besøkstallet fra utlandet øke. Dette er noe Visit Sognefjord jobber med i høy grad. De markedsfører alle organisasjonene og bedriftene i regionen, og dette kan stimulere til økt besøkstall. Under intervjuene var ikke dette fokus, og derfor er det vanskelig å si noe konkret om den internasjonale konkurransedyktigheten.

I forhold til disse kriteriene er det vanskelig å karakterisere Indre Sogn som en sterk næringsklynge. Hver enkelt organisasjon har utvikling på ulike plan, men det har lite sammenheng med de andre organisasjonene. Noen av organisasjonene opplever for eksempel vekst, men det kan være andre årsaker til dette enn at det er en sterk næringsklynge. Årsakene til at det er noe innovasjon og utvikling i Indre Sogn vil bli problematisert under regional innovasjon og små bedriftsnettverk.

8.3. Regional innovasjonstakt og små bedriftsnettverk

De oppgraderingsmekanismene som forekommer i en sterk klynge er små i Indre Sogn knyttet til NCET Fjord Norway initiativet. Det har ført til kunnskapsspredning, nytenking og innovasjon til en viss grad, men det har nødvendigvis ikke en direkte sammenheng med samarbeidet med NCET Fjord Norway. Bærer regionen mer preg av regional innovasjon enn klyngeegenskaper? Det går ut på at det utvikles kunnskap regionalt gjennom samarbeid mellom flere bedrifter, og det blir bestemt gjennom tre faktorer. Den første går ut på at innoverende bedrifter i regionen må bygge opp kunnskapsbasen internt, det andre at man må supplere med eksternt kunnskap inn i organisasjonen og det tredje at innovasjonsprosessene stimuleres og hemmes av eksterne forhold. Dersom dette foregår kan det være med på å skape konkurransefortrinn regionalt gjennom oppbygging av unik kompetanse, og gode samarbeidspartnere (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013).

Ifølge Abelsen, Isaksen og Jakobsen: *"Samarbeid er imidlertid i mange tilfeller enklest å få til ved kort geografisk avstand mellom partnere, og noen typer kunnskapsflyt stimuleres av kort geografisk avstand"* (Abelsen, Isaksen og Jakobsen, 2013, s.131). Mange av intervjuobjektene nevner at de har godt samarbeid med sine partnere, og mange er drivere av utvikling og nyskaping. For eksempel er Bratt Moro sentrale i Sogndal i forhold til utvikling og styrking gjennom gode arrangementer og prosjekter. Det er mange likhetstrekk til klyngeteorien, men forskjellen er at det er mer et nettverk og ikke en klynge, viser til avsnitt 5.4. Man bygger seg opp et nettverk, men i en klynge skal innovasjonspresset, kunnskapsspredningen og komplementariteten foregå av seg selv. Gjennom et nettverk regionalt bestemmer man hvem man vil samarbeide med når man etablerer nettverket, men i en klynge bruker man de ressursene som er i klyngen til sin fordel.

I forhold til Indre Sogn og datainnsamlingen som har blitt gjort, ser man at majoriteten allerede har et nettverk som de bruker til å utvikle sin egen organisasjon. De nevner også at de utveksler kunnskap, og har en innovativ tankegang. Årsaken kan være at hele regionen har tendenser av regional innovasjon, og det er på grunnlag av at samtlige av intervjuobjektene sier at de har stadig nye utviklingsprosjekter i samarbeid med andre. Dette er ikke på grunnlag av innovasjonspress som i klyngeteorien, men mer på ren innovativ tankegang hos enkelte bedrifter og organisasjoner gjennom tverrorganisasjonelt samarbeid.

Majoriteten av bedriftene ser verdien av å være samarbeidspartner med NCET Fjord Norway, men samtidig er det få av dem som har benyttet seg av tilbudet fullt ut. Mange føler at NCET Fjord Norway ikke er tilgjengelige for dem, og mye på grunn av at de er såpass sentralisert i Bergen. Dette er spesielt gjeldende for Bratt Moro, men samtlige problematiserer at NCET Fjord Norway er fjernt for dem. Nærøyfjorden Verdsarvpark utdypet dette, og mener at det er viktig for NCET Fjord Norway å være mer synlig i distriktene: *”Så det er nok sånn for veldig mange enkelte entreprenører ute i fjordlandskapet som driver innenfor reiselivet og som driver innenfor opplevelsesproduksjon osv. at kanskje NCET enda er litt fjernt og litt uklart, hva de driver med og hva de kan bidra med og hvordan et partnerskap eventuelt kan tre opp, og fremover kan bidra til økt verdiskapning”* (Intervju # 5). Derfor er det mulig at samtlige ser verdien av å danne regionale nettverk for å oppnå utvikling. Dersom NCET Fjord Norway gjør seg mer synlige i distriktene kan det tenkes at NCET Fjord Norway kan være delaktige i innovasjon og utvikling.

Ifølge NCET Fjord Norway er det flere organisasjoner som har tydelige positive effekter av NCET Fjord Norway samarbeidet. For eksempel er SAKTE Sognefjord et prosjekt som NCET Fjord Norway samarbeider med. Dette prosjektet er delvis lokalisert i Indre Sogn. SAKTE Sognefjord består av 23 medlemmer som tilbyr ”slow adventures”. Det vil si at de tilbyr turistene lokal mat og øl, samt tradisjonell norsk friluftsliv slik at turistene kan nyte naturen og ta ferien med ro. Dette er et prosjekt som NCET Fjord Norway fokuserer på, og som har både stort potensiale og utviklingsmuligheter for fremtiden (NCET Fjord Norway, 2013a). En region som har opplevd fremgang etter samarbeidet med NCET Fjord Norway, er Odda og Hardanger- regionen. Der har de satset stort på opplevelsesturisme hvor de knytter sammen vandring, brevandring og klatring. Det er blitt fokus på å få turistene tilbake igjen til Odda, og dette er blitt gjort ved å omskape kraftstasjonen til en attraksjon. NCET Fjord Norway har hjulpet til med strategi, kunnskap og markedsdata for gjennomføring av prosjektet (NCET Fjord Norway, 2013a). Det er noen regioner som opplever framgang som resultat av NCET Fjord Norway, men at det skal skje overalt i en næringsklynge er vanskeligere.

Det kan tenkes at NCET Fjord Norway satser på større regioner der markedspotensialet er størst, og at mindre regioner som Indre Sogn blir nedprioritert til en viss grad. Det er enkeltprosjekter som NCET Fjord Norway har satset på Indre Sogn, men det har ikke i stor grad satt noe tydelig preg på regionen som helhet. Til motsetning har Indre Sogn tendenser til

regional utvikling, men årsaken ligger muligens mer i kulturen i regionen. Denne kulturen kan kjennetegnes av en felles forståelse for innovasjon og nytenkning. Dette fører igjen til at samarbeidet mellom ulike bedrifter og organisasjoner kan bli godt. Det kan tenkes at Indre Sogn aldri vil få en stor effekt av NCET Fjord Norway, men kan endres dersom fokuset ligger mer på stimulering av produktutvikling og regional nærhet.

NCET Fjord Norway blir som nevnt tidligere ikke karakterisert som en typisk næringsklynge. En utfordring med NCET Fjord Norway er at næringsklyngen er stor siden den strekker seg over de fire fjordfylkene. Hensikten med næringsklynger er at de skal være over et geografisk avgrenset område, men det er ikke spesifisert hvor stort geografisk område som er hensiktsmessig. Det kan være vanskelig at oppgraderingsmekanismene forekommer i stor grad når klyngen opererer over et stort geografisk område. Dette kommer fram av Oxfords evaluering: *”De tradisjonelle kjennetegnene ved klynger finnes i begrenset grad i NCET, og mange av de oppdragsmekanismene som beskrives i klyngelitteraturen er svake i denne grupperingen”* (Oxford Research, 2013). Samtidig som spredningen er stor, er det mange små organisasjoner med begrensede ressurser. Dermed er det eventuelt mer matnyttig for disse små organisasjonene å danne seg regionale nettverk for å fremme kunnskapsspredning og innovasjon. Dersom nettverkene samarbeider over et lite geografisk område vil kunnskapen kunne flyte bedre. NCET Fjord Norway kan bruke dette som ressurs til å ha noe å bygge videre på. Det kan være lettere for dem å benytte seg av et eksisterende marked, for da har de et fundament å bygge videre på.

På den andre siden er det nyttig for organisasjonene å være del av en klynge siden det gir tilgang på flere ressurser, mer kunnskap og en felles strategi. Ifølge Vestlandsforskning: *”Reiselivet er problematisk i forhold til FoU, og egentlig alle sånne utviklingsaktiviteter fordi det er bittesmå bedrifter, det er voldsomt varierende og de har dårlig økonomi. Og hvis Norge skal få til større satsinger så må man på en eller annen måte være en gruppe med bedrifter”* (Intervju # 2). På den måten kan både store og små organisasjoner arbeide sammen for å få verdiskapning og utvikling.

NCET Fjord Norway ser muligens større nytteverdi ved å rette fokuset mot utvikling av større regioner, enn mindre regioner som Indre Sogn. Det er fordi markedspotensialet kan være større i disse regionene. Indre Sogn bærer mer preg av regional innovasjon og små bedriftsnettverk enn karakteristikk for en klynge. Det er innovasjon, produktutvikling og

felles møteplasser, men dette kan være grunnet i nettverksdannelsene. Årsakene til den regionale utviklingen kan være på grunn av en kultur for innovasjon og nytenking i Indre Sogn, og dette vil skape bedre samarbeid innad. Med grunnlag i intervjuene kan man se tendenser til at klyngeegenskapene er lite tilstede i Indre Sogn. Samtlige sier at de har lite kontakt med NCET Fjord Norway, og at mye av utviklingen ikke har en sammenheng med NCET Fjord Norway. Det kan tenkes at noe av utviklingen i regionen skyldes NCET Fjord Norway, men hovedårsaken ligger nok i nettverkene og kulturen i regionen. Det er mulig at Indre Sogn aldri vil få en stor effekt av NCET Fjord Norway, men dette kan endres dersom de er mer engasjerte i den regionale produktutviklingen. Det er nok vanskelig for NCET Fjord Norway å være sentrale i hver enkelt bedrift i forhold til produktutviklingen, men samtidig kan de være en god støttespiller.

9.0. Konklusjon

Problemstillingen for bacheloroppgaven omhandler hvilken påvirkning NCET Fjord Norway har hatt på reiselivet i Indre Sogn, og til hvilken grad man kan se tendenser til klyngeegenskaper i Indre Sogn. Med bakgrunn i studien, kan klyngeegenskapene hos utvalgte samarbeidspartnere i Indre Sogn kjennetegnes som svake. De fleste av intervjuobjektene har hatt lite kontakt med NCET Fjord Norway, og noen vet ikke engang hvem de andre samarbeidspartnerne er. Samtidig er noen av intervjuobjektene lite engasjerte i NCET Fjord Norway, og på den måten får de ikke benyttet seg av fordelene av samarbeidet i stor grad. Samtlige av intervjuobjektene får mye offentlig støtte utenfor NCET Fjord Norway samarbeidet, og det kan være svekkende for konkurransen som igjen kan føre til lav innovasjon. På den andre siden vil alle intervjuobjektene fortsette å være medlemmer av NCET Fjord Norway, og mener at næringsklyngen kan være til stor nytte for fremtiden.

Samtlige av intervjuobjektene er positive til NCET Fjord Norway, men de vil gjerne se at det blir enda mer fokus på produktutvikling og lokale behov enn slik det er i dag. Noe som kan hjelpe er at organisasjonene blir mer delaktige og engasjerte, noe som også oppfordres av NCET Fjord Norway. Mange av intervjuobjektene har nevnt at de ikke har vært noe spesielt delaktige og engasjerte, og det kan være en av årsakene til at de selvforsterkende oppgraderingsmekanismene ikke er sterke som et resultat av samarbeidet med NCET Fjord Norway. Utfordringen for NCET Fjord Norway er å gjøre seg bedre kjent for flere organisasjoner ute i distriktene og skape lokale møteplasser.

Dersom man ser på påvirkningene NCET Fjord Norway har hatt som helhet kan man finne andre faktorer som styrker klyngens egenskaper. NCET Fjord Norway har også som målsetting å støtte opp mot egenskapene som allerede er til stede i klyngen. Ser man for eksempel på evalueringen fra første kontraktsperiode som er gjort av NCET Fjord Norway i 2012, kommer det fram hvordan ulike organisasjoner har svart i forhold til NCET Fjord Norway sine mål og strategier. I forhold til strategiene svarer samtlige intervjuobjekter at NCE-aktivitetene har økt samspillet og samarbeidet mellom aktørene i klyngen, samtidig som det har økt innovasjonsevnen. Konkurranseskraften og verdiskapningen har også økt (Aksnes, Jørgensen og Niederhauser, 2012). Det betyr at resultatene fra Aksnes, Jørgensen og Niederhauser er annerledes enn resultatene fra vår studie. Mye av grunnen kan ligge i at studien til NCET Fjord Norway har blitt gjennomført i et mye større geografisk område, mens

vi har fokusert på turistnæringen i Indre Sogn. Det betyr at NCET Fjord Norway kan ha klyngeeffekter på overordnet nivå, men kanskje ikke på alle lokale nivåer.

Siden klyngeeffektene ikke har vært store i Indre Sogn som resultat av NCET Fjord Norway samarbeidet, hva har da vært årsaken til at innovasjon og kunnskapsspredning allikevel har funnet sted? Som nevnt i analysen bærer regionen preg av regional innovasjon og en samling av små bedriftsnettverk. Det er mange innovative bedrifter og organisasjoner som samarbeider, men samtlige av intervjuobjektene nevner at det ikke har noen sammenheng med NCET Fjord Norway. Samtidig må vi nevne at utvalget kan ha vært lite og skjevt, og at vi derfor må være forsiktig med å trekke for bastante konklusjoner. Som forskere må vi stole på hva intervjuobjektene sier, men på den andre siden må vi være kritiske. Det kan hende at NCET Fjord Norway har en viss påvirkning på innovasjon og utvikling, men likevel hevder vi basert på vårt empiriske studie at det ikke er hovedårsaken til innovasjonspress og kunnskapsspredning i turistnæringen i Indre Sogn. I tillegg har NCET Fjord Norway kun begynt andre kontraktperiode, og blir fortsatt å regne som tidlig i prosjektet. Det kan derfor være vanskelig å si om NCET Fjord Norway vil få en reell effekt på reiselivet i Indre Sogn, og det vil kanskje i framtiden føre til mye positivt for organisasjoner.

Selv om klyngeegenskapene ikke har vært spesielt gjeldende i forhold til organisasjonene i Indre Sogn, vil majoriteten av intervjuobjektene fortsette å være medlem av NCET Fjord Norway. Dessuten er de positive til at NCET Fjord Norway kan styrke reiselivet i nasjonal sammenheng på sikt. Det kan også tenkes at klyngeegenskapene vil være eksisterende i fremtiden, men det er dersom NCET Fjord Norway satser på å samle bedriftene i regionen i høyere grad. Slik er det mer sannsynlig at oppgraderingsmekanismene i regionen kan styrkes.

Det er viktig at NCET Fjord Norway er mer spesifikk på hva hensikten med næringsklyngen er. Selv om de ikke definerer seg selv som en ren næringsklynge er det viktig at de vurderer hvilke mekanismer de vil skal skje regionalt. I forhold til hva intervjuobjektene har svart og analysen, er det viktig at NCET Fjord Norway blir mer synlige i regionene samt satser på produktutvikling. Hvis de prøver å danne små regionale klynger eller styrker de eksisterende regionale nettverkene innad i NCET Fjord Norway, vil dette kanskje fremme innovasjon og utvikling i henhold til klyngeteorien. Dessuten finnes det kun en reiselivsklynge i Norge innenfor NCE, og dersom det hadde blitt flere kunne de kanskje ha hjulpet hverandre. For

eksempel kunne de delt kompetanse, erfaringer og strategier for å bygge opp turistnæringen til Norge. Det er tross alt satsing på turister og reiseliv i store deler av Norge.

Det er viktig å påpeke at det er blitt tatt et lite og strategisk utvalg av fjordfylkene, og det kan derfor være vanskelig å generalisere og gjøre resultatene representativt for Fjord-Norge. Det kan være forskjeller regionalt der NCET Fjord Norway har påvirket diverse regioner mer positivt enn i Indre Sogn. Innad i Indre Sogn har NCET Fjord Norway gitt mer positive utslag på andre organisasjoner enn våre intervjuobjekter, se for eksempel på SAKTE Sognefjord prosjektet. Dersom det hadde blitt gjennomført flere intervjuer kunne resultatet ha blitt annerledes. Samtidig har NCET Fjord Norway få kommersielle og private aktører, dette kan føre til at konkurransen blir mindre og klyngeegenskapene blir svekket.

Generelt har svarene vært preget av at majoriteten har et relativt svakt forhold til NCET Fjord Norway, og det kan være vanskelig å si noe nøyaktig om samarbeidet. På den andre siden sier samtlige at samarbeidet kan bære frukter i framtiden, og at de vil styrke samarbeidet ytterligere. De første tankene som dukket opp var at NCET Fjord Norway har fungert mer som et rådgivende organ enn som en næringsklynge. Noen organisasjoner bærer preg av kunnskapsspredning og innovasjon, men det er ikke nødvendigvis en direkte årsak av NCET Fjord Norway samarbeidet.

9.1. Forslag til videre forskning

Andre kontraktsperiode består av en mer spisset temasatsing, ønske om å øke innovasjonsevnen- og aktiviteten, samtidig som de skal arbeide mer med både prosjekter på tvers av fylkesgrenser og lokalt. Det er også mer fokus på produkt- og forretningsutvikling (NCET Fjord Norway, 2013c). Siden mesteparten av intervjuobjektene ønsker mer fokus på produktutvikling med hjelp fra NCET Fjord Norway og mer fokus på organisasjoner lokalt, kan neste kontraktsperiode bli mer positiv enn hva første kontraktsperiode har vært. Dessuten nevner Kristian B. Jørgensen at: *”i 2016 vil NCE-klyngen være et av verdens mest spennende innovasjonssentre for opplevelsesturisme. Da har vi fått tilrettelagt for et godt samspill mellom de store og små reiselivsbedriftene, med balansert forretningsmodeller og spennende samarbeid om innovasjon på en rekke områder”* (NCET Fjord Norway, 2013a, s.35). Man kan derfor ta videre studier for å se hvordan situasjonen utvikler seg.

Dersom det blir gjort lignende undersøkelser i andre regioner der de samarbeider med NCET Fjord Norway vil dette styrke kompetansen på dette feltet. Hvis man synliggjør resultatene til de ulike samarbeidspartnerne, kan det eventuelt hjelpe de ulike organisasjonene til å styrke sin strategi og struktur. Dette er en form for kunnskapsspredning som mest sannsynlig vil være til nytte for majoriteten av aktørene i reiselivet. Det vil derfor bli lettere å trekke generelle slutninger og fastslå verdien av NCET Fjord Norway dersom det er flere studier rundt denne næringsklyngen. Det vil være nyttig å gjøre en god evaluering av neste kontraktsperiode, og undersøke effekten av et samarbeid med NCET Fjord Norway.

10.0 Litteraturliste

Abelsen, Birgit, Isaksen, Arne, Jakobsen, Stig-Erik, (2013). *Innovasjon – organisasjon, region, politikk*. Cappelen Damm. 1.utgave.

Aksnes, Dag, Jørgensen, Kristian og Niederhauser, Marcel, (2012). *Evaluering 1. kontraktperiode. Egenvurdering av aktiviteter, resultater og foreløpige effekter 2009-2012*. NCE Tourism Fjord Norway.

Arenaprogrammet, (2013). *Næringsklynger* (Internett). Arenaprogrammet. Tilgjengelig fra: http://www.arenaprogrammet.no/Global/Arena/Klyngemagasin2013_web.pdf> Lest dato: 30/01-2014

Branstad, Ole og Are, (2001). *Porters diamant – næringsklynger og verdiskaping* (Internett). Høgskulen i Vestfold. Tilgjengelig fra: <http://www-bib.hive.no/tekster/hveskrift/rapport/2001-06/rapp6-2001-04.html>> Lest dato: 07/02-2014

Bratt Moro, (2014). *Bratt Moro AS* (Internett). Bratt Moro. Tilgjengelig fra: <http://brattmoro.no/bratt-moro/>> Lest dato: 22/1-2014

Econ Pöyry, (2011). *Evaluering av NCE-programmet* (Internett). Oslo, Econ Pöyry. Tilgjengelig fra: http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Rapporter/Evaluering_NCE_2011.pdf>. Lest dato: 13/02-2014.

Framtidsfylket, (2014). *Om næringsklyngene* (Internett). Framtidsfylket. Tilgjengelig fra: <http://framtidfylket.no/naeringsklynger/>> Lest dato: 12/02-2014

Fjord1, (2014). *Om Fjord1* (Internett). Fjord1. Tilgjengelig fra: <http://www.fjord1.no/om-fjord1>> Lest dato: 20/02-2014

Hjelle, Olav (2012). *Kronikk: Har tradisjonelt reiseliv ei framtid i Sogn og Fjordane?* Tilgjengelig fra: <https://www.spv.no/om->

oss/pressemeldinger/2012/1610_kronikk_har_tradisjonelt_reiseliv_ei_framtid_i_sogn_og_fjordane/>. Lest dato: 12/05-2014

Jacobsen, Dag Ingvar, (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, 2.utgave.

Jakobsen, Erik W, (2008). *Næringsklynger- hvordan kan de beskrives og vurderes?* Oslo, MENON Business Economics.

Kulturdepartementet, (2008). *Porters fem konkurransekrefter* (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2010/nou-2010-14/8/1.html?id=628691>>
Lest dato: 21/02-2014

Jakobsen, Erik W og Espelien, Anne, (2010). *Et kunnskapsbasert reiseliv*. (Internett). Oslo, MENON Business Economics. Tilgjengelig fra: <[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/71b4341fb8fa02f3c125785b00311100/\\$FILE/2011-01-jakobsen&espelien.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/71b4341fb8fa02f3c125785b00311100/$FILE/2011-01-jakobsen&espelien.pdf)>. Lest dato: 05/03-2014.

Lampe, G. B, (1953). *Reiselivet i Norge gjennom 50 år*. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.nb.no/nbsok/nb/6016e1cb4c6f2b034e84b6439ccd54c2.nbdigital?lang=no#3>>
Lest dato: 28/03-2014.

NCE Tourism- Fjord Norway, (2013a). *NCE Tourism-Fjord Norway. Å gjøre en forskjell- resultater etter 3 år*. (Internett). NCE Tourism- Fjord Norway. Tilgjengelig fra: <http://www.fjordnorway.com/Global/New%20Nce%20Tourism/PublicPublications/NCE_Gjore_en_forskjell_edoc/index.html>. Lest dato: 18/02-2014

NCE Tourism- Fjord Norway, (2013b). *NCE Tourism- Fjord Norway skal gjøre Fjord Norge-regionen verdensledende innen tematurisme*. (Internett). Informasjonsbrosjyre. Tilgjengelig fra: <http://www.fjordnorway.com/Global/New%20Nce%20Tourism/PublicPublications/nce-tourism_informasjonsbrosjyre/index.html>. Lest dato: 18/02-2014.

NCE Tourism- Fjord Norway, (2013c). *NCE Toursim- Fjord Norway skal bli et av verdens ledende reisemål innen aktive naturbaserte opplevelser*. (Internett). Brosjyre andre

kontraktperiode (2013-2016). Tilgjengelig fra:

<http://www.fjordnorway.com/Global/New%20Nce%20Tourism/PublicPublications/Verdens_ledende_edoc/index.html>. Lest dato: 23/04.2014.

NCE Tourism- Fjord Norway, (2014). *NCE Tourism Fjord Norway*. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.fjordnorway.com/no/NCE-Tourism/>>. Lest dato: 29/01-2014.

NDLA, (2014). *Det Norske Økonomiske Systemet*. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://ndla.no/nb/node/7820>>. Lest dato: 29/04-2014

Nordin, Sara, (2001). *Tourism Clustering & Innovation*. Akademisk avhandling. European Tourism Research Institute.

Norsk Villakssenter, (2014). *Om Norsk Villakssenter*. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.norsk-villakssenter.no/om-oss.aspx>> Lest dato: 20/01-2014

Norwegian Centres of Expertise, (2012). *NCE-programmet*. (Internett). Programbeskrivelse. Tilgjengelig fra: <<http://www.nce.no/Global/NCE/Programbeskrivelse%20NCE%205%20%20juni%202012.pdf>>. Lest dato: 04/03-2014

Norwegian Centres of Expertise, (2014a). *Verdensledende innen opplevelsesturisme*. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.nce.no/no/Artikler1/Verdensledende-innen-opplevelsesturisme/>> Lest dato: 12/03-2014.

Norwegian Centres of Expertise, (2014b). *Norwegian Centres of Expertise*. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.nce.no/no/>>. Lest dato: 12/03-2014.

Nærøyfjorden Verdsarvpark, (2014). *Nærøyfjorden Verdsarvpark*. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://naroyfjorden.no/>>. Lest dato: 20/01-2014.

Oxford Research, (2013). *Evaluering av tre NCE-prosjekter 2013, hovedrapport*. (Internett). Oxford Research. Tilgjengelig fra:

<http://www.nce.no/Global/NCE/Resultater/Evaluering%20av%20tre%20NCE-prosjekter%202013.%20Hovedrapport.pdf> > Lest dato: 05/03-2014.

Porter, Michael E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York. Free Press.

Porter, Michael E., (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Porter, Michael E., (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Akademisk avhandling. Harvard Business Review.

Regjeringen, (1999). *Porters verdikjede*. (Internett) Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-I/Id/Rapporter-og-planer/rapporter/1999/matens-pris/1.html?id=277118>>. Lest dato: 13/03-2014.

Regjeringen, (2012). *Destinasjon Norge*. (Internett). Tilgjengelig fra: http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf> Lest dato: 8/5-2014

Reve, Torger. og Jakobsen, Erik, (2001). *Et Verdiskapende Norge*. Oslo, Universitetsforlaget.

Reve, Torger, (2006). *15 år med klyngestudier- hva har vi lært?* Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik, kapittel 3. Fagbokforlaget. Redaktør: Spilling, Olav R.

SSB, (2012). *Lite målbar innovasjon i reiselivsnæringen* (Internett). SSB. Tilgjengelig på: <http://ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/lite-maalbar-innovasjon-i-reiselivsnaeringen>> Lest dato: 20/03-2014

Stabell, Charles. B, og Fjeldstad, Øystein. D, (1998). *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks*. Sandvika, Norway. Norwegian School of Management.

Vestlandsforskning, (2014). *Om Vestlandsforskning*. (Internett). Vestforsk. Tilgjengelig fra:
<<http://www.vestforsk.no/om-vestlandsforskning>> Lest dato: 20/01-14

Visit Sognefjord AS, (2013). *Prospekt Visit Sognefjord AS*. (Internett). Tilgjengelig fra:
<<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsogndal.custompublish.com%2Fgetfile.php%2F2157823.1687.qrye%2Faqvfr%2FProspekt%2BVisit%2BSognefjord.pdf&ei=ieYqU7CdCsSQtAbGzYH4CQ&usg=AFQjCNHjgtt4auqpjL3ufxcBWblwPmc1gA&sig2=LiovKZAwq5X0adWa68lIjw&bvm=bv.62922401,d.Yms>>. Lest dato: 01/04-2014.

11.0. Vedlegg

11.1. NCET Fjord Norways partnerskap i Sogn og Fjordane

Tittel	Lokalisasjon	Partnertype
Gulen Dykkesenter	Dalsøyra	
Sogn & Fjordane Fylkeskommune	Leikanger	Andre partner
Fylkesmannen i Sogn & Fjordane	Leikanger	Andre partner
Innovasjon Norge Sogn & Fjordane	Leikanger	Andre partner
Forskningssenter for bærekraftig reiseliv/ v Vestlandsforskning	Sogndal	FoU/Teknologi
Aurland og Lærdal Reiselivslag	Aurland	Klyngeaktør
Reisemål Stryn & Nordfjord	Stryn	Klyngeaktør
Sunnfjord Næringsutvikling	Førde	Klyngeaktør
Visit Sognefjord AS	Sogndal	Klyngeaktør
Visit Fjordkysten	Flora	Klyngeaktør
Destinasjon Sogndal og Luster	Luster	Klyngeaktør
Balestrand Reiseliv	Balestrand	Klyngeaktør
Bratt Moro AS	Sogndal	Kulturaktør
Fortidsminneforeningen avd. Borgund Stavkyrkje	Kaupanger	Kulturaktør
Førde Int. Folkemusikkfestival	Førde	Kulturaktør
Ski Sogn	Luster	Opplevelsesbedrift
SAKTE Aliansen - Aurland Næringshage	Aurland	Opplevelsesbedrift
Norsk Villakssenter	Lærdal	Opplevelsesbedrift

Bærekraftpiloten i Lærdal	Lærdal	Opplevelsesbedrift
Nærøyfjorden Verdsarvpark	Aurland	Prospekt
Flåm Turistsenter AS	Flåm	Transport og overnatting
Fjord 1 Fylkesbaatene / Fjord 1 MRF	Florø	Transport og overnatting
Flåm Utvikling AS / Aurland Ressursutvikling	Flåm/Aurland	Transport og overnatting

Kilde: NCET Fjord Norway via Marcel Niederhauser

11.2. Intervjuguide

Presenter oss selv.

Vi tenkte å bruke båndopptaker i dette intervjuet, er det greit for dere?

Innledning

1. Hvem er dere? Beskriv organisasjonen deres, og deres oppgaver
 - Hva slags type organisasjon er dere?
2. Når ble organisasjonen opprettet?
3. Hva er deres overordnede mål og strategi?
4. Hva slags organisasjonsstruktur har dere?
5. Hvor mange ansatte har dere?
 - Hva kreves av kunnskap og ferdigheter for å jobbe hos dere?

Litt om intervjukandidaten

6. Hvem er du?
 - Hvilken stilling har du?
 - Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
 - Hva slags påvirkning har du til organisasjonen i forhold til hvordan den ledes/styres?

Spørsmål om NCET i bedriften

7. Når/hvor lenge har dere vært med i NCET?
8. Hva motiverte dere til å bli samarbeidspartnere med NCET?
9. Hva slags type samarbeidspartner er dere i NCET?

- Hva går denne typen ut på?
10. Hva slags forhold har dere til NCET?
- På hvilken måte har det gitt økonomiske følger ved å være samarbeidspartner med NCET? Har det f.eks. blitt lettere å gjennomføre planer og prosjekter?
 - Får dere hjelp av andre organisasjoner til å utføre ulike arbeidsoppgaver? På hvilken måte?
 - Hvordan vil du karakterisere samarbeidet deres med andre organisasjoner? Vil du si at dette samarbeidet er tett, hvorfor/hvorfor ikke?
11. Utveksler dere kunnskap med organisasjoner dere samarbeider med, og i hvor stor grad?
- Hvordan gjør dere dette?
 - På hvilken måte blir kunnskapen spredt innad i organisasjonen?
12. Hvordan har deres organisasjonsstruktur, utforming av mål og strategier endret seg etter at dere inngikk samarbeid med NCET?
13. Hvordan går organisasjonen økonomisk?
- Har dere fått en styrket økonomi etter dere ble samarbeidspartnere med NCET?
Begrunn hvorfor/hvorfor ikke.
14. Har dere hatt en vekst i form av flere arbeidsplasser etter at dere ble samarbeidspartner med NCET? Hvorfor/hvorfor ikke har det blitt en slik utvikling?
15. Har dere hatt en vekst i form av større etterspørsel etter deres varer og tjenester etter at dere ble samarbeidspartner med NCET? Utdyp svaret.
16. Har dere hatt noen prosjekter i forbindelse med NCET som har gitt en positiv effekt på organisasjonen deres, og i hvor stor grad?
- Hva gikk disse prosjektene ut på?
17. Hvilke fordeler er det med å være samarbeidspartner med NCET?
18. Hvilke ulemper er det med å være samarbeidspartner med NCET?
19. Til hvilken grad føler dere at dere har blitt prioritert som samarbeidspartner av NCET?

Avslutning

20. Hva vil dere si at et samarbeid med NCET medbringer?
21. Vil dere anbefale til andre organisasjoner i Sogn å bli med i næringsklyngen NCET, og eventuelt hvorfor?
22. I hvilken grad mener du NCET har påvirket nettverksbyggingen i Indre Sogn?
23. På hvilken måte er det nyttig at NCET eksisterer i nasjonal sammenheng, hvorfor/hvorfor ikke?

- Har det en positiv effekt på reiseliv i Norge? Begrunn svaret.

24. Hvordan kan samarbeidet med NCET styrkes?

25. Hva slags forbedringspotensiale har NCET som næringsklynge?

26. Vil dere fortsette å være med i NCET i videre fremtid?

- Hva kan eventuelt NCET gjøre for å beholde dere som samarbeidspartnere?

11.3. Tabeller

Tabell # 1 Vestlandsforskning - regnskapstall

Beløp i hele 1000

	2012	2011	2010
Sum driftsinntekter	23 943	24 061	27 565
Driftsresultat	-155	70	748
Resultat før skatt	194	282	760
Sum eiendeler	18 810	18 443	18 085
Egenkapitalandel i %	49,1	48,7	48,9
Valutakode	NOK	NOK	NOK

Kilde: Brønnøysundregistrene

Regnskapsår 2012: Regnskapstall og revisorinformasjon ligger på tjenesten, men Proff har ikke registrert annen firmainformasjon fra årsregnskapet på dette selskapet

Tabell # 2 Bratt Moro AS - Regnskapstall

Beløp i hele 1000

	2012	2011	2010
Sum driftsinntekter	4 130	720	1 177
Driftsresultat	227	-231	-65
Resultat før skatt	223	66	-66
Sum eiendeler	2 031	2 047	298
Egenkapitalandel i %	49,5	42,8	63,8
Valutakode	NOK	NOK	NOK

Kilde: Brønnøysundregistrene

Tabell # 3 Norsk Villakssenter AS – Regnskapstall

Beløp i hele 1000

	2012	2011	2010
Sum driftsinntekter	0	11	860
Driftsresultat	-19	-493	74
Resultat før skatt	-19	-525	-5
Sum eiendeler	0	0	2 132
Egenkapitalandel i %	-	-	-5,9
Valutakode	NOK	NOK	NOK

Kilde: Brønnøysundregistrene

Tabell # 4 Nærøyfjorden Verdsarvpark – Regnskapstall

Beløp i hele 1000

	2012	2011	2010
Sum driftsinntekter	4 165	5 546	5 059
Driftsresultat	-31	-200	51
Resultat før skatt	-16	-199	51
Sum eiendeler	2 315	2 195	1 773
Egenkapitalandel i %	8,4	9,6	23,1
Valutakode	NOK	NOK	NOK

Kilde: Brønnøysundregistrene

Regnskapsår 2012: Regnskapstall og revisorinformasjon ligger på tjenesten, men Proff har ikke registrert annen firmainformasjon fra årsregnskapet på dette selskapet

Tabell # 5 Fjord1 AS – Regnskapstall

Beløp i hele 1000

	2012	2011	2010
Sum driftsinntekter	2 297 065	152 649	264 146
Driftsresultat	-17 875	9 552	126 313
Resultat før skatt	-95 131	9 102	162 991
Sum eiendeler	4 360 125	4 206 441	3 880 998
Egenkapitalandel i %	25,4	23,6	26,9
Valutakode	NOK	NOK	NOK

Kilde: Brønnøysundregistrene