



RAPPORT

SLUTTEVALUERING AV NCE MEDIA

MENON-PUBLIKASJON NR. 59/2021

Av Håvard Baustad, Tonje Glenne Arnesen og Erik W Jakobsen



Forord

På oppdrag for Innovasjon Norge har Menon Economics gjennomført en sluttevaluering av klyngen NCE Media. Denne rapporten inngår som en del av sluttevalueringen Menon Economics gjennomfører av klynger i Norwegian Innovation Clusters til Innovasjon Norge i perioden 2020 til 2024.

Prosjektet har vært ledet av Håvard Baustad, med Tonje Glenne Arnesen som prosjektmedarbeider. Erik W Jakobsen har vært prosjektansvarlig og intern kvalitetssikrer.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker og departementer. Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser av økonomisk politikk, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker Innovasjon Norge for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjekter for gode innspill underveis i prosessen.

Juni 2021

Håvard Baustad
Prosjektleder
Menon Economics

Innhold

SAMMENDRAG	4
1. INNLEDNING	6
1.1. Kort om klyngen	6
1.2. Formål med evalueringen	6
1.3. Beskrivelse av klyngeprogrammet	6
1.4. Metodeverktøy for evalueringen	7
1.4.1. Modell for evaluering av klyngeprosjektet	7
1.4.2. Addisjonalitet – effekten av klyngeprogrammets tjenester	8
1.4.3. Evalueringsmetodikk – relevans, effektivitet og måloppnåelse	9
1.4.4. Datainnsamling	10
2. OM NCE MEDIA	11
2.1. Klyngens historikk	11
2.2. Klyngens fellestrekk og komplementariteter	13
2.3. Organisering og sammensetning	14
2.4. Mål og strategi	16
2.4.1. Mål og strategier	16
2.4.2. Klyngens aktiviteter	17
3. EVALUERING AV RELEVANS	20
3.1. Klyngeprosjektets synergier	20
3.1.1. Har klyngemedlemmene noe å samarbeide om?	20
3.1.2. Klyngens relasjonelle forutsetninger	22
3.2. Klyngeprosjektets mål, strategier og aktiviteter	24
3.2.1. Mål og strategier	24
3.2.2. Aktiviteter	26
4. EVALUERING AV EFFEKTIVITET	30
4.1. Klyngens organisering	30
4.2. Klyngens oppfølging, finansiering og gjennomføring av planlagte aktiviteter	32
4.3. Klyngeadministrasjonens kompetanse og kapasitet	34
5. EVALUERING AV EFFEKT	36
5.1. Aktivitetenes realiserte resultater	36
5.2. Resultatenes betydning for klyngeprosjektets deltakere	39
5.2.1. Hvorvidt klyngedeltakernes forventninger til klyngen er innfridd	39
5.2.2. Hvilke effekter har klyngedeltakerne hatt av klyngen?	40
5.3. Effekter av aktivitetene og måloppnåelse	42
5.4. Klyngeprosjektets bidrag til det regionale innovasjons-økosystemet	44
5.5. Bidraget fra tjenestene i programmet til klyngeprosjektets måloppnåelse	44
6. SAMLET VURDERING AV KLYNGEPROSJEKTET	45
6.1. Helhetsvurdering av klyngeprosjektet med vekt på måloppnåelse, effekter og utnyttelse av synergier	45
6.2. Mulige utfordringer som man må jobbe med videre i utviklingen av klyngen	46
7. REFERANSER	48
VEDLEGG 1: OM KLYNGEPROGRAMMET	49
Beskrivelse av klyngeprogrammet	49
Delprogrammene	49

Seleksjon til programmet – nasjonal konkurransearena	50
Begrepsavklaring	51
Det faglige grunnlaget for klyngeprogrammer	51
Modellverktøyet som vil anvendes i prosjektevalueringene	53
VEDLEGG 2: UTDYPING AV METODE OG DATAKILDER	55
Spørreundersøkelse	55
Dybdeintervjuer	55
Dokumentstudier	56

Sammendrag

NCE Media er en medieklynge med hovedsete i Bergen. Klyngen har vært en del av klyngeprogrammet til Innovasjon Norge, Siva og Forskningsrådet siden 2010, og fikk NCE-status i 2014. Finansieringen gjennom NCE-programmet utgikk i 2020, men klyngen er nå kvalifisert til programmet «modne klynger» hos Innovasjon Norge.

NCE Media har som hovedoppgave å sikre gode innovasjonsforhold for medlemmene, og fundamentet for klyngen bygger på to hovedpilarer:

1. **Medieteknologi:** Spisskompetanse innen medieteknologi, eksempelvis visualisering og grafikk, robotikk, kunstig intelligens (AI), virtuell og utvidet virkelighet (VR/AR), virtuelle studioer, digital infrastruktur/distribusjon og ulike verktøy for arbeidsflyt.
2. **Demokratiforbedrende funksjon:** Videreutvikling av mediernes rolle som leverandør for grundig og etterrettelig formidling, og produksjon av journalistikk og innhold på digitale og lineære flater.

Menon Economics har våren 2021 gjennomført en evaluering av NCE Media på oppdrag fra klyngeprogrammet. Formålet med denne evalueringen er å etablere et kunnskapsgrunnlag fra klyngens 10 år i Arena- og NCE-programmet. Evalueringen vil både se på hvordan klyngen har utviklet seg gjennom perioden, og peke på muligheter og utfordringer i perioden fremover.

Vi vurderer klyngeprosjektet som like relevant nå som ved oppstart for 11 år siden. Medlemmene i klyngen har mye å samarbeide om og det finnes betydelige gevinster av å samarbeide. Medlemmene har gode forutsetninger for å utnytte synergiene i klyngen, ved at de primært er motivert av samarbeid og partnerskap snarere enn privatøkonomiske gevinster. Det er gjennomført en rekke aktiviteter innenfor alle aktivitetsområdene og klyngens ambisjonsnivå er gjennomgående høyt. Klyngen jobber med et bredt spekter av tematiske områder, og dette fremstår som en hensiktsmessig innretning med tanke på bredden i medlemsmassen. Vi vurderer at klyngens ambisjonsnivå for kompetanseaktiviteter er på et høyt og hensiktsmessig nivå. Derimot vurderer vi at klyngen kan tydeliggjøre sin rolle i arbeidet knyttet til innovasjons- og internasjonaliseringsaktiviteter. Dette gjenspeiles også i tilbakemeldinger fra klyngemedlemmene.

Strategiarbeidet i klyngen har vært dynamisk og inkluderende, noe som vurderes som avgjørende for at klyngen har lyktes i å holde seg relevant. Klyngens styre og faggruppen «The Advisory Board» har klart definerte og komplementerende roller, og består av representanter fra de viktigste virksomhetene i klyngen, valgt gjennom demokratiske prosedyrer. Vi vurderer imidlertid at det er behov for flere perspektiver inn i styrene. 70 prosent av klyngens 20 styreverv er besatt av seks virksomheter, og det er få mindre bedrifter og bedrifter lokalisert utenfor Bergen representert.

Klyngens organisering og klyngeadministrasjonens kompetanse og kapasitet er fokuset for **effektivitetsdimensjonen**. NCE Media er organisert som et prosjekt under selskapet Media City Bergen, som eies av Media Innovation Norway. Denne organiseringen fremstår utydelig og uheldig: NCE Media, Media City Bergen og mediaklyngen brukes om hverandre. Dette bidrar både til forvirring blant medlemmene, og ser ut til å påvirke klyngens synlighet utad og klyngens medlemmer utenfor Bergen.

Mer overordnet viser klyngen stor gjennomføringsevne, og vi finner at de innfrir på alle resultatmål. Det er også godt samsvar mellom klyngens mål, strategier og aktivitet. Klyngeledelsen får også svært gode tilbakemeldinger, og scorer høyest av alle NCE-klyngene vi har vurdert til nå. Vi finner imidlertid at både klyngens nodestruktur og satsingen på entreprenørskap gjennom VIS-Mediekuben har vært mindre vellykkede satsinger så langt.

Til sist har vi vurdert klyngens **oppnådde resultater og effekter**. NCE Media har etablert viktig infrastruktur for innovasjon, etablert tettere kobling mellom næringen og forskning (SFI) og bidratt til at klyngen er innovasjonsmotoren innenfor medieteknologi i Norge. Medlemmene er gjennomgående svært fornøyde og understreker at forventningene i stor grad er innfridd. Klyngen har lyktes med å utløse finansiering fra både EUs tilskuddsordninger og nasjonale innovasjonsmidler de siste årene, og de har jobbet aktivt med å legge til rette for økt innovasjonsarbeid for medlemmene. Klyngedeltakerne opplever et sterkt fellesskap og en klyngeidentitet som har skapt et tettere bånd mellom de ulike aktørene i klyngen, og et positivt bidrag inn i innovasjonsøkosystemet. Klyngeledelsen bør likevel være oppmerksomme på at medlemmene utenfor Bergensregionen er mindre fornøyde enn medlemmer lokalisert i Bergen, og jobbe videre for enda tettere integrering av disse medlemmene.

Vi vurderer særlig tre faktorer som avgjørende for klyngens suksess:

- a) **Store synergier:** Medlemmene har mye å samarbeide om, og det er store synergier i disse samarbeidene. Dette gjelder både på tvers av miljøer (redaksjoner og teknologibedrifter), og innad i miljøene (nye samarbeid mellom medieteknologibedrifter). Medlemmene samarbeider om kompetanse, som AI, og innen internasjonalisering der større bedrifter har tatt rollen som døråpnere for de mindre bedriftene.
- b) **Samlokalisering ved Media City Bergen:** Denne samlokaliseringen har vært helt uvurderlig, og trekkes frem av samtlige intervjuobjekter. Den er viktig i seg selv for å skape tettere bånd mellom aktørene, men har også utløst etableringen av start-ups og store samarbeidsprosjekt.
- c) **Sterk og kompetent klyngeledelse:** Klyngeledelsen, og særlig Anne Jacobsen, har vært en betydelig bidragsyter for klyngens fremdrift, ambisjonsnivå og gjennomføringskraft. Med Anne Jacobsens ledelse har klyngen også bygget opp en sterk organisasjon. Klyngeledelsen har, i samarbeid med klyngens styringsgruppe og «The Advisory Board», sørget for å finne relevante samarbeidsområder i en tid preget av store endringer i medieindustrien.

Anbefalinger

Nedenfor trekker vi frem momenter som klyngen kan jobbe videre med i perioden fremover.

- **Klyngen bør ta tak i «navneproblematikken».** Det at klyngen har gått ut av NCE-programmet og går inn i en ny fase med Modne-klynger programmet, vurderes som en ypperlig mulighet til å ta tak i denne problemstillingen.
- **Det bør jobbes videre for tettere integrering av medlemmene utenfor Bergen.** Vi finner at medlemmene utenfor Bergensområde er gjennomgående noe mindre fornøyd enn medlemmene i Bergen. Klyngen har en sterk ambisjon om å være en nasjonal klynge, og derfor blir det særlig viktig å sikre at medlemmer både i, og utenfor Bergen opplever klyngen relevant.
- **Økt mangfold i klyngens styrer.** Til tross for at medlemmenes perspektiv formelt sett blir ivaretatt gjennom valg på generalforsamlingen, stiller vi spørsmål ved om det er tilstrekkelig mangfold i de ulike styrene i klyngen. Etter vår vurdering bør klyngen prioritere å få inn flere perspektiv, særlig fra mindre virksomheter og virksomheter utenfor Bergen.
- **De redaksjonelle miljøene må knyttes nærmere øvrige miljøer i klyngen.** Klyngen har fremdeles en jobb å gjøre når det kommer til å engasjere de redaksjonelle miljøene. Dette er noe klyngeadministrasjonen er oppmerksomme på, og noe de jobber aktivt med.

1. Innledning

1.1. Kort om klyngen

NCE Media er en medieklynge med hovedsete i Bergen. Klyngen ble etablert i 2010 og har vært fire år som arenaprosjekt og seks år som NCE-prosjekt. Finanseringen gjennom NCE-programmet utgikk i 2020, men klyngen er nå kvalifisert til programmet «modne klynger» hos Innovasjon Norge. I dag har NCE Media i underkant av 100 medlemmer spredt rundt i Norge, men med særlig tyngde i Bergen. I tillegg har klyngen en egen node i Stavanger.

NCE Media har som hovedoppgave å sikre gode innovasjonsforhold for medlemmene. 80% av medlemmene oppgir å lansere nye innovasjoner årlig, noe som ligger langt over landsgjennomsnittet. Fundamentet for klyngen bygger på to hovedpilarer:

1. Spisskompetanse innen medieteknologi
2. Demokratisk funksjon, med mål om å sikre en opplyst befolkning

1.2. Formål med evalueringen

Formålet med denne evalueringen er å etablere et kunnskapsgrunnlag fra klyngens 10 år i NCE-programmet som kan bidra til å videreutvikle og forsterke samhandlingen mellom aktørene i klyngen. Oppdragsgiver, Innovasjon Norge, har formulert tre spørsmål som skal besvares i evalueringen:

- Hvorvidt klyngen så langt har nådd sine mål og oppnådd de ønskede resultater og effekter gjennom aktivitetene som er blitt gjennomført i regi av klyngen.
- Hvorvidt klyngens aktiviteter, resultater og effekter har bidratt til klyngeprogrammets overordnede mål da klyngen ble tatt opp i programmet.
- I hvilken grad klyngenes aktiviteter og klyngeprogrammets bidrag har vært årsaken til de eventuelle dokumenterte resultatene og effektene.

1.3. Beskrivelse av klyngeprogrammet

Klyngeprogrammet, Norwegian Innovation Clusters (heretter NIC), er eid av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Siva, og forvaltes av Innovasjon Norge. Programmet ble startet som Arena-programmet i 2002 og senere utvidet med nivåene Norwegian Center of Expertise (NCE) i 2006 og Global Center of Expertise (GCE) i 2014. I 2018 ble Arena Pro introdusert for å imøtekomme et ønske om endringer i programmet. De første tildelingene ble gitt i 2018 med prosjektoppstart i 2019.

Klyngeprogrammet (NIC) skal bidra til verdiskaping i norsk næringsliv gjennom å utløse, forsterke og gjennomføre samarbeidsbasert utvikling. Det er satt opp tre formål:

- Øke innovasjonsevnen og verdiskapingen i bedriftene som deltar i klyngesamarbeidet
- Forsterke klyngenes rolle som tilrettelegger for fornyelse og vekst i norsk næringsliv
- Øke klyngenes bidrag til å utvikle attraktive innovasjonsøkosystemer regionalt og nasjonalt

Opptak i klyngeprogrammet er basert på en åpen, nasjonal konkurransearena – uten føringer knyttet til næring eller geografi.

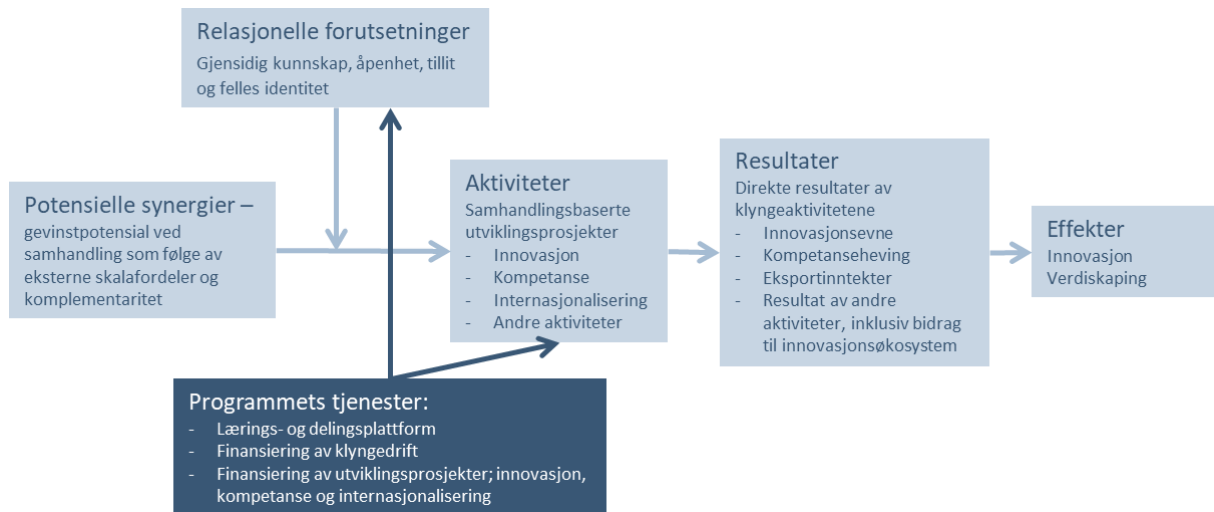
I denne rapporten benytter vi tre ulike begreper knyttet til klyngesamarbeidet. Med begrepet **klyngeprosjektet** refererer vi til den formelle organiseringen, det vil si klyngeadministrasjonen, samt styringsgruppen og eventuelle andre utvalg og undergrupper. Med **klyngen** mener vi det totale sett av deltakere i klyngesamarbeidet, gjerne delt mellom kjerneaktører og øvrige medlemmer. I den ytterste sirkelen har vi **innovasjonsøkosystemet** som klyngen inngår i. Dette nivået har ingen klar avgrensning, men det vil ofte være naturlig å beskrive et *regionalt* økosystem som klyngen inngår i, samt at klyngen inngår i et større økosystem gjennom relasjoner til nasjonale og internasjonale klynger og aktører.

1.4. Metodeverktøy for evalueringen

1.4.1. Modell for evaluering av klyngeprosjektet

Modellen nedenfor viser hva klyngeegenskaper består i og hvordan de leder til økt måloppnåelse.

Figur 1.1: Modell for evaluering av klyngeprosjekter



Logikken i modellen er som følger: Jo større **potensielle synergier**¹ det er mellom aktørene i et næringsmiljø, desto større gevinster kan oppnås gjennom samhandling og samarbeid mellom aktørene. Evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene, avhenger av gruppenes **relasjonelle forutsetninger** for samhandling, for eksempel om det er tilstrekkelig geografisk og kulturell nærhet, om aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles klyngeidentitet. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete aktiviteter (samhandlingsbaserte utviklingsprosjekter) lede til konkrete resultater. Hvilke resultater man kan forvente å oppnå, avhenger selvsagt av hva slags aktiviteter klyngen utfører. Setter klyngen i gang felles innovasjonsprosjekter, bør det lede til økt innovasjonsevne blant bedriftene som deltar. Har klyngen internasjonaliseringsaktiviteter, bør det lede til økte eksportinntekter. Sagt på en annen måte: Fordi klyngene har svært forskjellige aktiviteter, kan vi forvente at resultatene de oppnår, vil være tilsvarende forskjellige. Det gir derfor ikke mening å anvende samme resultatmål på alle klyngene. Dette utdypes i kapittel 3.

¹ Kildene til synergier kan grovt sett deles inn i eksterne skalafordeler og komplementariteter, se nærmere beskrivelse i Jakobsen, 2008: Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes? Menon-rapport skrevet på oppdrag fra Innovasjon Norge.

Fra resultater til effekter: Klyngens resultater kan forventes å lede til effekter/måloppnåelse. Klyngeprogrammets effektmål er økt verdiskaping i bedriftene og økt innovasjon. Det er viktig å understreke at vi ikke kan forvente et 1:1 forhold mellom aktiviteter og resultater, og heller ikke mellom resultater og effekter. Det skyldes at både resultater og effekter påvirkes av andre faktorer, for eksempel av aktørenes egne aktiviteter utenfor klyngeprosjektet, konkurrenters aktiviteter og endringer i markedene bedriftene opererer i.

1.4.2. Addisjonalitet – effekten av klyngeprogrammets tjenester

Klyngeprogrammets rolle er å stimulere klyngebasert innovasjon og utvikling, mer konkret å *utløse samhandlingsbasert utvikling* som ellers ikke ville ha funnet sted, *samt å forsterke og akselerere eksisterende samhandling*.² Dette handler både om å stimulere de relasjonelle forutsetningene og å finansiere og muliggjøre konkrete utviklingsaktiviteter.

I evalueringsmodellen ovenfor skiller vi mellom tre typer tjenester klyngene blir tilført gjennom programmet:

- Lærings- og delingsplattform
- Finansiering av klyngedrift
- Finansiering av utviklingsprosjekter; innovasjon, kompetanse og internasjonalisering

Lærings- og delingsplattformen er ment å styrke klyngeadministrasjonens og styringsgruppens kompetanse. Dette vil både kunne styrke de relasjonelle forutsetningene, for eksempel ved å bygge tillit mellom deltakerne og legge til rette for informasjonsdeling. Lærings- og delingsplattformen vil også kunne styrke klyngeadministrasjonens evne til å velge/prioritere, planlegge og gjennomføre klyngeaktiviteter på en effektiv måte. Eksempler på tjenester som ligger under lærings- og delingsplattformen er klyngeledersamlinger/workshops, klyngelederskolen, rådgivning og klyngeportalen.

Finansiering av klyngedrift omfatter generell ledelse og administrasjon av klyngesamarbeidet, etablering av møteplasser, forvaltning av klyngens egne fasiliteter, strategi- og analyseprosesser, profilerings- og kommunikasjonsaktiviteter, samt organisering av felles opplæringsaktiviteter, workshops, konferanser, etc.

De beskrevne aktivitetene vil både kunne styrke klyngens relasjonelle forutsetninger og evnen til å utføre samhandlingsprosjekter. Det er vår erfaring fra analyse- og rådgivningsoppdrag at klyngedeltakernes kunnskap om og tillit til hverandre, må vedlikeholdes jevnlig. Det er derfor naturlig at også modne klynger med lang samarbeidshistorikk) bruker ressurser på å opprettholde og forsterke de relasjonelle forutsetningene i klyngen.

Mens lærings- og delingsplattform og finansiering av klyngedrift har en mer indirekte påvirkning på klyngenes samhandlingsaktiviteter, skal **finansiering av utviklingsprosjekter** (kompetanseutvikling, innovasjonssamarbeid og internasjonalisering) ha en direkte utløsende effekt på aktivitetene. Igjen er det viktig å understreke at klyngenes aktiviteter er ulike. Noen har en rekke tiltak rettet mot internasjonalisering, andre har ingen. Noen jobber systematisk med å styrke regionale utdanningsinstitusjoners evne til å forsyne klyngen med relevant kompetanse, andre har ingen kompetanseutviklingstiltak. I evalueringen er det derfor viktig å se hele evalueringsmodellen i sammenheng. I korthet handler det om at *klyngene bør utforme målsettinger og strategier med utgangspunkt i de potensielle synergiene mellom deltakerne i klyngen. Strategiene bør ligge til grunn for valg av aktiviteter, og resultatmålene bør skreddersys til de valgte aktivitetene.*

² Mange klynger mottar støtte fra andre aktører i tillegg til støtten fra klyngeprogrammet – for eksempel fra fylkeskommuner og kommuner. I tillegg søker mange klynger om prosjektfinansiering til forsknings- og innovasjonsprosjekter, for eksempel fra Innovasjon Norge, Regionale forskningsfond, Forskningsrådet og EUs horisontprogrammer. Det kan derfor være vanskelig å skille effektene av klyngeprogrammets bidrag fra andre aktørers bidrag.

1.4.3. Evalueringsmetodikk – relevans, effektivitet og måloppnåelse

Ovenfor ble den konseptuelle modellen som vil ligge til grunn for evalueringene kort beskrevet. I det følgende beskriver vi mer konkret hvordan vi vil gå fram for å besvare disse tre kjernespørsmålene.

Evaluering av relevans

Spørsmålet om relevans dreier seg om to hovedspørsmål:

1. Var de potensielle synergiene mellom aktørene som gikk sammen store nok til at det kunne forventes at effektene (innovasjon og verdiskaping) ville bli større enn den samlede ressursinnsatsen?
2. Var strategien og aktivitetene relevante for å oppnå klyngens mål?

Spørsmålene handler med andre ord om sammenhengen mellom potensielle synergier og aktivitetene som klyngene utfører for å realisere synergiene. I boksen nedenfor har vi vist noen eksempler på disse sammenhengene.

Det første spørsmålet – om det var hensiktsmessig å etablere klyngeprosjektet – kan konkretiseres i en rekke underspørsmål:

- Var sammensetningen av klyngemedlemmene relevant?
- Var ressursgrunnlaget stort nok, eller måtte man utvide målgruppen så mye at synergiene ble vannet ut?
- Gikk deltakerne inn med de riktige motiver? Vi vet for eksempel fra strategiprosesser med enkelte klynger at en del bedrifter har betraktet klyngen som en markedsarena og meldt seg inn i håp om å vinne kontrakter med kjernebedrifter i klyngen.
- Hvem sto bak klyngesøknaden? Var den initiert og drevet frem av bedriftene selv, eller av et innovasjonsselskap eller offentlige aktører?

Evaluering av effektivitet

Under effektivitetskriteriet er vi særlig opptatt av om klyngen har utført aktivitetene som den har skissert i søknaden og i senere strategidokumenter at den skal gjøre – samt hvordan klyngens innretning, organisering og kompetanse har påvirket resultatene og effektene som har blitt oppnådd.

Det er særlig tre hovedspørsmål som er relevante å trekke frem:

1. Har klyngen gjort de det sa de skulle gjøre – og fulgt fremdriftsplan og budsjett?
2. Er klyngen organisert på en hensiktsmessig måte? Kunne en annen organisering av klyngeorganisasjonen gitt bedre resultater?
3. Har klyngeadministrasjonen relevant kompetanse og tilstrekkelig kapasitet?

I effektivitetsdiskusjonen er vi altså i stor grad opptatt av om det er en årsakssammenheng mellom aktiviteter og oppnådde resultater ut ifra klyngens organisering.

Evaluering av effekter og måloppnåelse

Vi vil se på sammenhengen mellom igangsatte aktiviteter, resultatene av disse og i hvilken grad vi kan sannsynliggjøre at de har ført til eller vil føre til effekter for klyngemedlemmene i form av økt innovasjon og

verdiskaping. Siden klyngene er svært ulike og har ulikt fokus er det også naturlig at de gjennomfører ulike typer aktiviteter – knyttet til Innovasjon, kompetanse, internasjonalisering og andre aktiviteter.

Evalueringen av effekter og måloppnåelse er særlig knyttet til følgende hovedspørsmål:

- Hvilke resultater har klyngen realisert?
- I hvilken grad har klyngeprosjektets egne mål blitt realisert?
- Hvilke effekter er oppnådd? Opplever bedriftene at forventningene deres er innfridd?
- Hvilket bidrag har klyngeprogrammet gitt til innovasjonsøkosystemet og andre regionaløkonomiske mål?
- Hva er bidraget fra tjenestene i programmet til klyngeprosjektenes måloppnåelse?


Samlet vurdering av klyngeprosjektet

Til slutt gjør vi en helhetsvurdering av det enkelte prosjekt. Der vil vi oppsummerer de viktigste aktivitetene og resultatene for hvert klyngeprosjekt, våre vurderinger av måloppnåelse og effekter, utnyttelse av synergier og en vurdering av klyngenes fremtidige innretning. Her kan det også være aktuelt å gjøre en vurdering av klyngens exit-strategi og eventuelle planer for videreføring av klyngeaktivitetene.

De fleste klynger fortsetter arbeidet etter at kontraktperioden med klyngeprogrammet er avsluttet. Et viktig formål med evalueringen er derfor læring – med andre ord å bidra med innsikt til klyngenes strategier for deres videre arbeid.

1.4.4. Datainnsamling

I denne evalueringsrapporten av NCE Media har vi basert oss på et bredt informasjonsgrunnlag fra ulike kilder. Figuren nedenfor oppsummerer alle datakildene som har blitt benyttet.

	Spørreundersøkelse
	Dybdeintervjuer
	Dokumentstudier

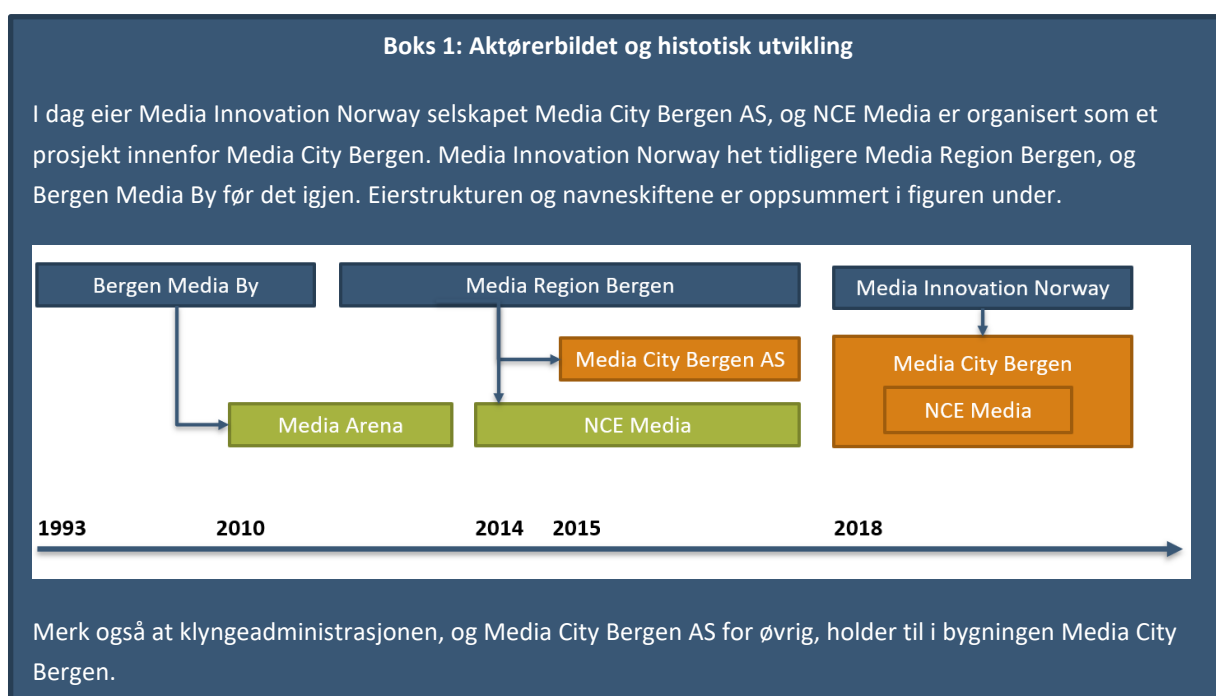
Det ble i forbindelse med denne evalueringen sendt ut en spørreundersøkelse til klyngens medlemmer. Av de 93 deltakerne som mottok spørreundersøkelsen har 46 deltakere svart. Dette gir en responsrate på 49 prosent. Vi har benyttet dybdeintervjuer som kilde til mer dyptgående innsikt i hvordan klyngen har jobbet, og de resultatene og effektene som samarbeidet har ført til. Ved å kombinere spørreundersøkelse og dybdeintervjuer har vi sikret oss et grunnlag der vi kan vurdere effektene både kvantitativt og kvalitativt. Standardiserte spørsmål fra spørreundersøkelsen danner grunnlag for grafer, tabeller og resultater som kan sammenliknes med andre klynger, mens kvalitativ innsikt fra intervjuene sikrer nyanserte drøftinger og konklusjoner. Vi har også gjennomført dokumentstudier av tilgjengelig informasjon. Dette inkluderer klyngens årsrapporter, søknader til Innovasjon Norge og annen dokumentasjon som er utarbeidet. Se vedlegg 2 for mer detaljert informasjon om metode og datakilder.

2. Om NCE Media

2.1. Klyngens historikk

Bergen har en lang medietradisjon. Bergens Tidende ble etablert her allerede i 1868, som en av landets første dagsaviser. Etableringen av TV2 i 1992 representerer en ny milepæl for utviklingen av medieindustrien i Bergen. Som den første kommersielt drevne kringkasteren i landet, arbeidet TV2 systematisk med å teste ut og ta i bruk ny teknologi. Dette gav grobunn for knoppskyting av medieteknologiselskaper, først i form av datterselskaper og senere som selvstendige foretak. Dette var avgjørende viktig for utviklingen av medieteknologi-bransjen i Bergen, og mange av klyngens medlemmer springer ut av TV2.

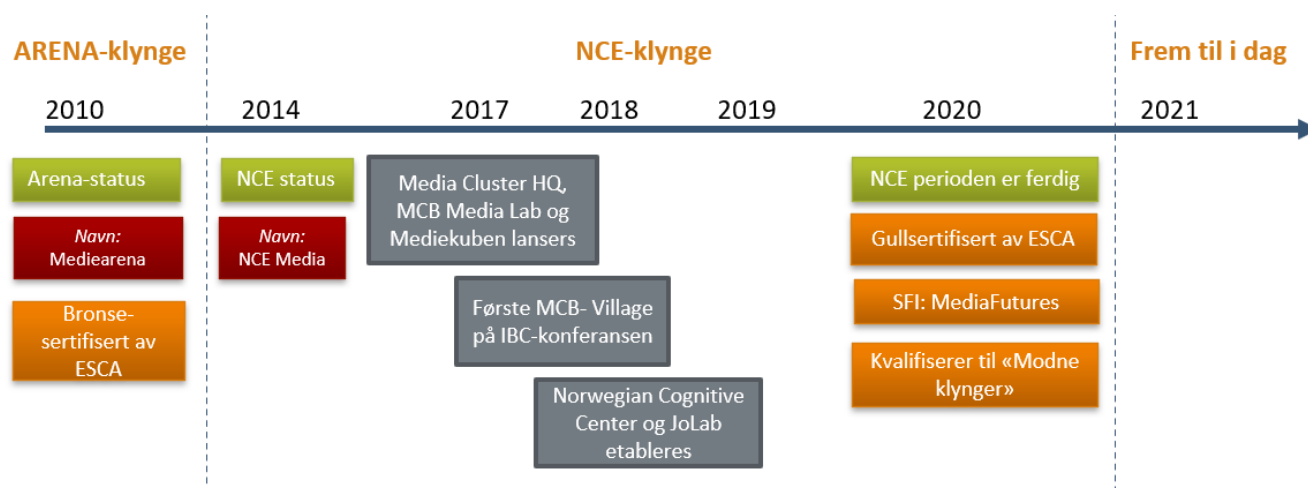
Internettets fremmarsj utover 1990-tallet medførte store endringer i den tradisjonelle mediebransjen og utløste et behov for samarbeid. I 1993 ble medlemsorganisasjonen «Bergen Media By» etablert, som et samarbeid mellom Bergen by, Hordaland fylkeskommune og ulike aktører i film- og mediebransjen. Deretter ble det igangsatt flere samarbeidsprosjekter mellom TV2 og Universitetet i Bergen, som senere også inkluderte aktører som NRK, Vizrt, BT og BA. I 2010 ble disse løst organiserte samarbeidskonstellasjonene formalisert gjennom arenaprosjektet MediArena, som ble etablert som et datterselskap av Bergen Media By. Målet for Arenaperioden var å «utvikle et innovativt næringsmiljø bestående av medie- og medieteknologibedrifter i Bergensregionen fram mot en moden klynge gjennom en målrettet satsing på nettverksbygging, kompetanseutvikling, FoU-samarbeid og profilering.»³ I 2014 fikk MediaArena NCE status, og endret navn til NCE Media AS. NCE-perioden startet januar 2015, og samme år ble det etablert separate styringsgrupper for NCE Media og Media Region Bergen. I mars 2015 ble selskapet Media City Bergen AS etablert, med mål om å skape en tydelig merkevare og profilen for det nye samlokaliseringssprosjektet *bygningen* Media City Bergen. I 2018 slo selskapene NCE Media AS og Media City Bergen AS seg sammen, og NCE Media ble organisert som et prosjekt under Media City Bergen.



³ (MediArena, 2009)

Hovedmålet for NCE-perioden var å «*øke innovasjonstakt, verdiskaping og vekst i medie- og medieteknologiindustrien i Bergen, og påvirke den digitale transformasjonen i samfunnet både nasjonalt og internasjonalt.*»⁴ Videreføringen som NCE-prosjektet innebar altså en strategisk oppgradering, der man både ble mer ambisiøse og definerte nye prioriteringsområder. Det ble blant annet etablert en satsing på innovasjonsinfrastruktur og internasjonalisering, samt mer systematisk arbeid med FoU-miljøene. Man utvidet også partnerbasen, særlig innen forskning og utvikling, og fokuserte på vekst i medlemsmassen – både tematisk og geografisk. Noen av klyngens viktigste milepæler er oppsummert i tidslinjen under.

Figur 2.1: Tidslinje som illustrerer viktige milepæler i NCE Media sin historie siden 2007.



Som tidligere beskrevet har klyngeprosjektet to hovedpilarer:

1. **Medieteknologi:** Spisskompetanse innen medieteknologi, eksempelvis visualisering og grafikk, robotikk, kunstig intelligens (AI), virtuell og utvidet virkelighet (VR/AR), virtuelle studioer, digital infrastruktur/distribusjon og ulike verktøy for arbeidsflyt.
2. **Demokratiforbedrende funksjon:** Videreutvikling av mediens rolle som leverandør for grundig og etterrettelig formidling og produksjon av journalistikk og innhold på digitale og lineære flater.

I første del av NCE-perioden ble særlig førstnevnte vektlagt, og det ble etablert flere «labs» og kompetansesentre for medievirksomheter. Eksempler inkluderer MCB Media Lab (mediebedrifter) og Mediekuben (start-up-bedrifter). De siste årene har man rettet et ytterligere fokus mot klyngens demokratiske funksjon. Dette viser seg blant annet gjennom etableringen av journalistikkluben, JoLab. Denne har som mål å bidra til økt redaksjonell kompetanse og teknologiske innovasjoner for å sikre kritisk og etterforskende journalistikk.

Klyngens geografiske nedslagsfelt utvidet seg i løpet av perioden. I 2020 befant 12 prosent av klyngens medlemmer seg mer enn 150 km utenfor, eller hadde over 1,5 timer i reisevei til, klyngens hovedkvarter i Bergen. Disse medlemmene var i hovedsak lokalisert i Stavanger- eller i Oslo-området. I 2019 etablerte NCE Media en egen node i Stavanger, som formaliserte samarbeidet mellom de to regionene. Sammen med en geografisk utvidelse av medlemsmassen, økte klyngens fokus på internasjonale aktiviteter. Klyngen har i dag flere internasjonale partnere⁵ og har blant annet satt opp en egen satellitt på IBC (International Broadcasting

⁴ (NCE Media, 2014)

⁵ i London, New York, Paris, Rio, Sydney og Palo Alto

Convention), Europas største Mediekonferanse i Amsterdam. I tillegg har klyngen tatt initiativ et kognitiv senter som går på tvers av bransjer og sektorer, med mål om å bli et europeisk knutepunkt for anvendt AI og tiltrekke seg verdensledende kompetanse.

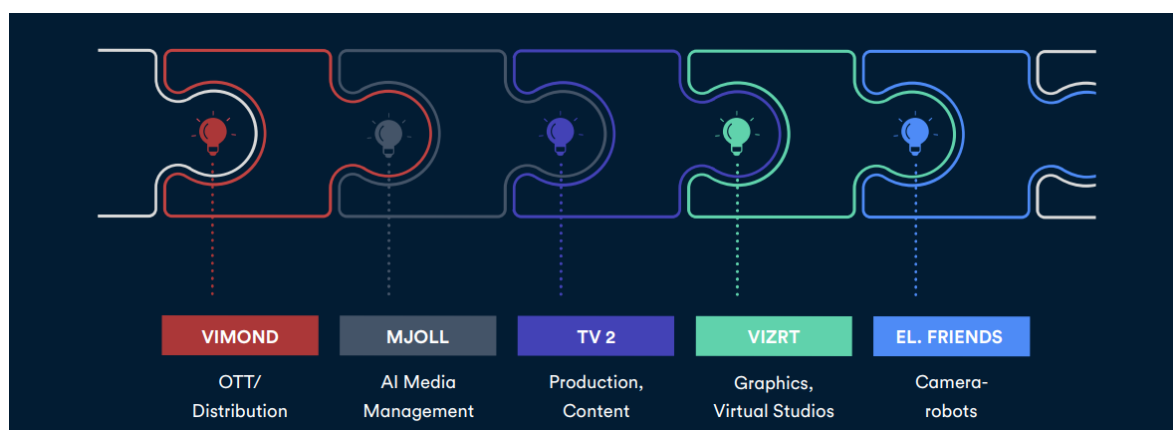
I 2020 ble klyngen tildelt gullsertifisering fra European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA⁶) og UiB og Media Cluster ble sammen utpekt til et senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI). Samme år ble også den tiårige NCE-perioden avsluttet, men klyngen har inntil videre beholdt NCE-tittelen. Klyngen er tatt opp til programmet «Modne klynger» hos Innovasjon Norge, men programmet er foreløpig ikke operativt.

2.2. Klyngens fellestrekk og komplementariteter

Fokuset i klyngen har vært å bringe sammen aktører som kan dra nytte av hverandres teknologier og kompetanse og sammen utvikle nye produkter og tjenester innen mediebransjen. Bedriftene i klyngen består grovt av to hovedaktørtyper: de redaktørstyrte mediene og medieteknologibedrifter. Førstnevnte produserer ulike former for innhold (tradisjonelle aviser, nett, video, lyd) og sistnevnte utvikler nye produkter og tjenester tilpasset mediebedriftene. I tillegg har klyngen medlemmer fra universitets- og høyskolesektoren samt finansielle aktører og rådgivermiljøer.

Mediebransjen er i rivende utvikling. Nye medier og digitale plattform utfordrer de tradisjonelle redaktørstyrte medienes inntekter, og det er et kontinuerlig press på å utvikle og forbedre forretningsmodeller og tjenester. En tettere kobling mellom kunder og leverandører representerer en «vinn-vinn»-situasjon. Medieteknologibedriftene har verdifull kompetanse og utvikler produkter og tjenester som kan hjelpe mediebedriftene, men har behov for en arena for testing og tilpasning av produktene sine. En tettere sammenkobling av disse to miljøene vil ha positive virkninger for alle deler av verdikjeden. De redaksjonelle miljøene får bedre innsikt i hvilke teknologier og innovative løsninger som kan hjelpe dem med å effektivisere og heve kvaliteten på deres tilbud, og samtidig vil mediebedriftene få bedre innsikt i hvilke utfordringer og løsninger som er de mest relevante. Disse kunde-leverandørkoblingene er en viktig kilde til synergier i klyngen. Figur 2-2 viser hvordan disse aktørene utfyller og komplementerer hverandre.

Figur 2.2: Illustrasjon av kunde-leverandørkoblinger NCE Media. Kilde: Media City Bergen



⁶ European Secretariat for Cluster Analysis, i regi av EU-kommisjonen, deler ut gullsertifisering til organisasjoner som demonstrerer høy grad av profesjonell og sofistikert klyngeledelse. Gullsertifiseringen er en dokumentasjon på klyngens nivå, samt klyngeledelsens forpliktelse til kontinuerlig å arbeide med sine prosesser for å sikre høy prestasjon.

Komplementariteten går også horisontalt. Selv om medlemmene i klyngen representerer ulike deler av medieindustrien, så står teknologiutvikling og innovasjon helt sentralt for de fleste. Innovasjonsaktivitet genererer ny kunnskap for bedriften(e) som er involvert, men også for samfunnet. Dette gjør at bedriften(e) ikke høster all gevinstene av innovasjonen selv, og er en kilde til underinvestering i innovasjonsaktivitet. Slike positive eksterne virkninger er en markedssvikt som adresseres i klyngesamarbeidet: Ved å koble seg sammen med flere vil man både kunne få tilgang til kunnskap/kompetanse som finnes i klyngen, samtidig som man deler noe av risikoen ved utvikling. Samarbeidet mellom medieindustriene og universiteter/akademia helt sentralt i klyngens innovasjonsarbeid. Koblingen mellom disse aktørene gjør at bedriftene lettere kan nyttiggjøre seg av forskningsbasert innovasjon, mens UH-sektoren blir koblet tettere på næringslivet og mer relevante for bedriftene.

En tredje synergi er knyttet til internasjonalt rettede aktiviteter. Utfordringene som norsk medieindustri står overfor, er sjelden helt unike. En løsning på en utfordring i Norge vil ofte være relevant for medieindustrien i andre land også. Samtidig gjør dagens internett- og skyteknologi det mulig å operere tjenester i andre land fra Norge. Derfor er mediebransjen i sin natur internasjonalt rettet. Det gjør at spørsmål knyttet til skalering og internasjonalisering er relevante fra oppstart. Internasjonaliseringsaktiviteter består av alt fra markedsinformasjon og eksportrelaterte aktiviteter til nettverksbygging. Dette er aktiviteter det er knyttet betydelig stordriftsfordeler av at en aktør produserer.

I tillegg har klyngen en demokratisk funksjon. Tilfanget av informasjon vokser kraftig, og fremveksten av «fake news» gjør det vanskeligere å navigere i mangfoldet av nyhetskilder. Dette stiller enda sterkere krav til redaksjonsstyrte medier til å videre utvikle kritisk journalistikk. Medlemmene i klyngen er unikt posisjonert for å kunne styrke denne viktige samfunnsfunksjonen.

2.3. Organisering og sammensetning

NCE Media er organisert som et prosjekt under Media City Bergen, som eies av foreningen Media Innovation Norway (tidligere «Bergen Media By» og «Media Region Bergen»). Media Innovation Norway har siden oppstart vært den formelle eier av klyngeprosjektet, og gikk også inn som eier av Media City Bergen da det ble opprettet i 2015. NCE-prosjektet har en klyngeadministrasjon med seks heltidsansatte, og en EU-rådgiver som jobber 50 prosent.

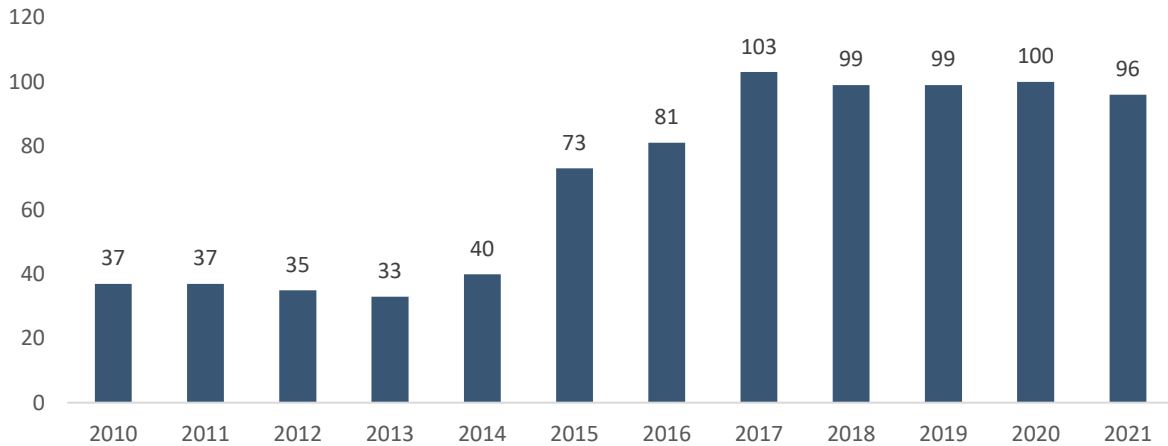
Foreningen Media Innovation Norway er ledet av et styre, bestående av seks representanter (alle ledere i sine respektive virksomheter) og representerer ulike perspektiv. Dette styret har ansvar for å avholde generalforsamling, velge medlemmer av valgkomite og fastsette medlemsavgift. Styret skal også sikre at klyngen «utvikles i tråd med medlemmenes ønsker», men har *de facto* liten innflytelse på klyngens strategi.

Media City Bergen og NCE Media ledes av en felles styringsgruppe, som i 2021 består av syv personer. Dette styret sitter med hovedansvaret for styring og strategien i klyngen. De jobber tett med klyngens administrasjon og er ansvarlig for budsjettering og økonomistyringen i klyngen. En medlemsvalgt valgkomite foreslår kandidater til de to styrene hvert år, og styremedlemmene velges på årsmøtene.

Faggruppen «The NCE Media Advisory Board», består av åtte personer og skal representere «mellomnivået», ikke ledelsen, i medlemsbedriftene. Denne faggruppen har ikke et formelt ansvar, men deres oppgave er å gi råd på klyngens strategiske utvikling gjennom markedsanalyse og forskning, og dele kunnskap om medlemmenes ønsker og behov. Denne gruppen har vært sentral i Foresight-prosessene som klyngen har gjennomført i forbindelse med strategiprosesser.

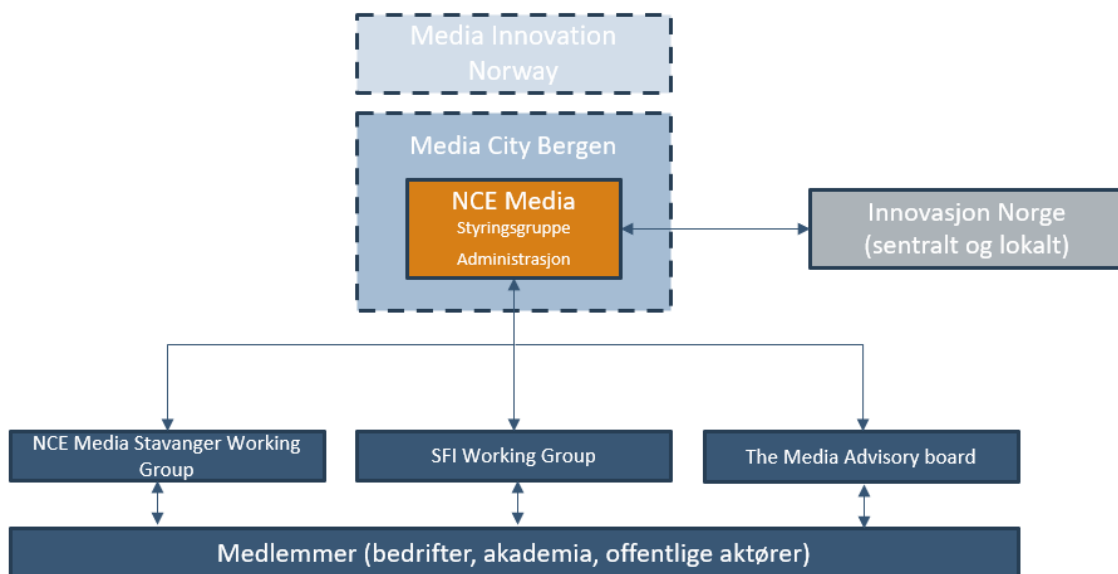
Klyngen opplevde stor vekst i medlemsmassen da den fikk NCE-status i 2014, som vist i figur 2-3. Deretter har antall medlemmer vokst jevnt frem mot 2017, og har nå stabilisert seg på rundt 100 medlemmer.

Figur 2.3: Utvikling i antall medlemmer over tid. Kilde: historiske medlemslister fra klyngen



Bedriftene i klyngen varierer både i størrelse, tematikk og geografi, men det er en overvekt av små- og mellomstore medievirksomheter i Bergensområdet. Innenfor klyngen deltar flere av medlemmene i ulike arbeidsgrupper, med egne satsningsområder. Klyngeprosjektet har i dag tre arbeidsgrupper: et rådgivende organ («The NCE Media Advisory board»), en SFI-arbeidsgruppe, og en arbeidsgruppe med ansvar for klyngens node i Stavanger. SFI-gruppen jobber med forskningsrelaterte prosjekter i medieklyngen, og hadde særlig ansvar for klyngens SFI-søknad (MediaFutures) som ble innvilget i 2020. I tillegg er klyngen innlemmet i flere større arbeidsgrupper som går utover selve klyngeprosjektet, som «Cognitive Center Consortium and Working Group» og «IBC Working Group», som er initiativ der også andre klynger og store aktører inngår.

Figur 2.4: Organisering av klyngeprosjektet NCE-Media



2.4. Mål og strategi

I det følgende vil vi presentere klyngens hovedmål, delmål og strategier.

2.4.1. Mål og strategier

Klyngens visjon og hovedmål har ligget relativt konstant gjennom hele NCE-perioden:

Visjon: Klyngen skal være et ledende internasjonalt miljø for innovasjon og kunnskap innenfor mediefeltet.

Hovedmål: NCE Media skal øke innovasjonstakt, verdiskaping og vekst i medie- og medieteknologiindustrien i Bergen, og påvirke den digitale transformasjonen.

Tidligere inneholdt klyngens visjon en bisetning om «*med et spesielt fokus på visualiseringsteknologi*», men dette har man senere gått bort i fra fordi det ble vurdert som for spisset. De siste to årene har klyngens fokusområder vært:

1. AI og digitalisering
2. Gründerskap/entreprenørskap
3. Journalistikk/Storytelling/nye produksjonsverktøy
4. Sandbox/teknologiutvikling

I klyngens NCE-søknad skissers følgende syv strategiområder⁷:

- Utvikle eksisterende og nye aktiviteter til sammenhengende og godt markedsførte konsepter
- Utvikle infrastruktur for innovasjon mellom bedrifter og akademia
- Aktivt initiere og stimulere til mer forskningsprosjekter
- Være en driver for utvikling av spesialisert – og hvis nødvendig tverrfaglige – utdanningsprogram
- Utvikle systematiske klynge-til-klynge samarbeid lokalt, nasjonalt og internasjonalt
- Utvide partnerskapet og medlemsmassen
- Bidra aktivt til utvikling av innovasjonssystemet

Disse strategiområdene er videreført og konkretisert både gjennom klyngens hovedstrategier og resultatmål. Disse er oppsummert i tabellene under: ⁸

Tabell 2-1: Klyngens hovedstrategi i perioden 2015-2019. Kilde: NCE Medias årsrapporter

2015	<ul style="list-style-type: none">• Videreføre det høye aktivitetsnivået for å utvikle bedriftene i klyngen, og hente ut ytterligere resultater av dette arbeidet.
2016	
2017	<ul style="list-style-type: none">• Realisere et Greenhouse for nyskaping og gründervirksomhet i Media City Bergen.• Realisere Media City Bergen Medialab, en cutting edge lab og akselerator for det fremste innenfor innovasjon og forskning.• Styrke satsingen på internasjonalisering gjennom økt deling av internasjonale arenaer, etablering av samarbeidsarenaer og kunde/kompetansenettverk.• Styrke satsingen på klynge-til-klyngesamarbeid – både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Viktigste samarbeidsklynger er NCE Tourism, NCE Smart Energy Markets, GCE Subsea og Designarena.

⁷ Egen oversettelse

⁸ Endringer i Innovasjon Norges rapporteringssystem gjør at vi kun har hovedstrategi og resultatmål frem til 2019.

	<ul style="list-style-type: none"> • Styrke klynges identitet og forutsetninger for forpliktende samarbeidsformer, både mellom aktører i industrien, og mellom industri og FoU. • Styrke satsingen på nye utdanningstilbud på masternivå i samspill mellom bransje og akademia
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikle medielaben som spydspiss og klyngens front utad, både nasjonalt og internasjonalt. • Øke andel forskningsprosjekt og utløse flere forskningsmidler. • En drivkraft i omstilling og digitalisering."
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Videreutvikle medielaben, utvikle konferanse mcb tech, første MCB satelitt på IBC i Amsterdam.

Tabell 2-2: Klyngens resultatmål fra 2016-2019. Kilde: NCE Medias årsrapporter

2016	<ul style="list-style-type: none"> • Doble antall utløste prosjektmidler og iverksette større felles innovasjonsprosjekter
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere medielab og startuplab i klyngen.
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere medielab og startuplab i klyngen, samt nye arenaer for kompetansedeling og innovasjonssamarbeid
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere flere store fyrtårnprosjekt i medieklyngen. • Videreutvikle medielaben som et internasjonalt senter for pilotering, testing, forretningsutvikling og innovasjon innen medieteknologisektoren. • Arbeid med node-struktur for klyngen.

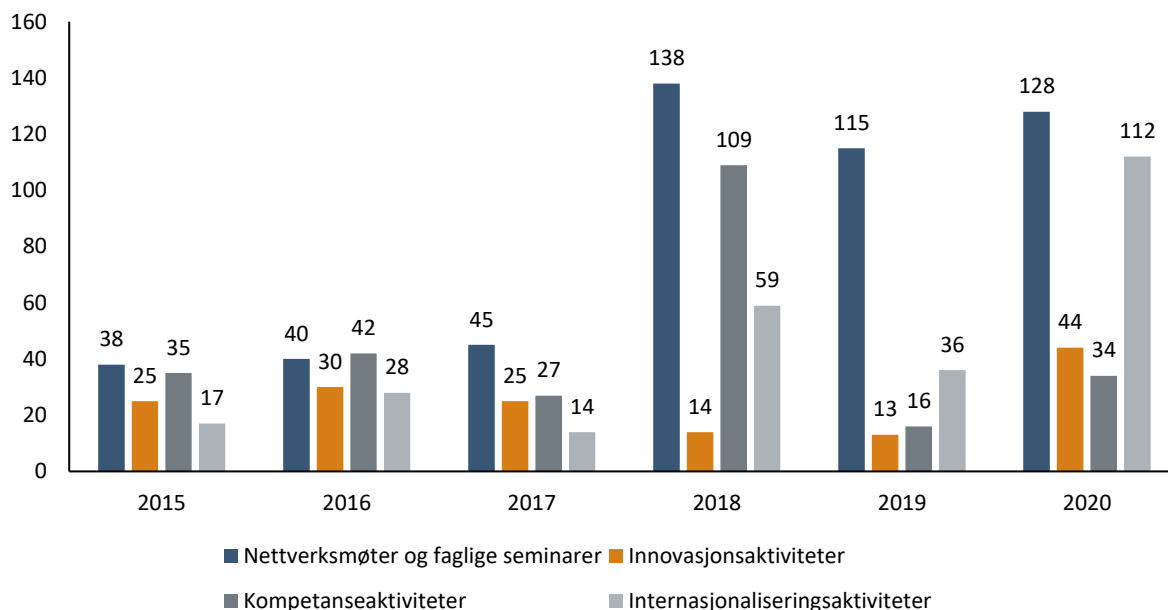
2.4.2. Klyngens aktiviteter

Aktivitene NCE Media gjennomfører kan kategoriseres innenfor fire områder:

- **Nettverk og faglige seminarer** i regi av klyngen: Møter, faglige arrangementer og annen nettverksbygging, både internt i klyngen og med eksterne deltakere.
- **Felles innovasjonsaktiviteter:** Koordinering av prosjekter samt utvikling og gjennomføring i regi av klyngen.
- **Felles kompetanseaktiviteter:** Utvikling og gjennomføring av spesialiserte utdanningsprogrammer, kurs og opplæring.
- **Felles internasjonaliseringsaktiviteter:** Partnersøk, studieturer, delegasjoner, messer (IBC og NAB), markedsinformasjon og lignende.

Klyngen har i løpet av de siste årene gjennomført en rekke aktiviteter innenfor samtlige områder, men særlig innen nettverksmøter/faglige seminarer, kompetanseaktiviteter og internasjonaliseringsaktiviteter. Antall aktiviteter gjennomført mellom 2015 og 2020 er illustrert i figuren under.

Figur 2.5: Oversikt over antall gjennomførte aktiviteter i de fire kategoriene i perioden 2015 til 2020.⁹ Kilde: Årsrapporter for NCE Media



Gjennom hele perioden har NCE Media lagt vekt på å være en attraktiv møteplass for medlemmene, gjennom felles arrangementer, temamøter og arbeidsgrupper. Klyngen har også fokusert på kompetanseutvikling, i form av fagseminarer og kurs i regi av klyngen. Kompetanseaktiviteter har gått noe ned de siste årene, mens internasjonaliseringsaktivitetene har økt kraftig.

Klyngen har gjennomgående hatt et høyt aktivitetsnivå, og særlig etter 2018. Ifølge klyngens årsrapport ble det i 2018 gjennomført en rekke «hackatons», frokostseminarer, studentdemoer og presentasjoner. I tillegg opplevde klyngen stor etterspørsel etter bruk av Media Lab. Aktivitetene er mange og varierte, og vi vil her trekke frem noen utvalgte aktiviteter fra de siste tre årene:¹⁰

- **MCB Village på IBC:** Klyngen har etablert en egen satellitt på Europas største mediemesse i Amsterdam. The «Media City Bergen Village» arrangerte en rekke aktiviteter, produktdemonstrasjoner og presentasjoner på messen, både i 2018 og 2019. Dette er også en viktig internasjonal nettverksarena for klyngens medlemmer.
- **MCB Future Week:** En festival over fire dager, der klyngen satte opp rundt 50 arrangementer, inkludert konferansen mcb tech, workshops, seminarer og demoer i Media City Bergen.
- **Mcb tech:** en teknologikonferanse arrangert i samarbeid med klyngen NCE Finance Innovation. Konferansen tar for seg den ukjente fremtiden, og søker å gi publikum perspektiver om hvordan en kan jobbe med strategi, nye forretningsmodeller, og ha et digitalt "mindset" for å kunne overleve i bransjer i stadig endring.
- **NCE Media avd. Stavanger:** i 2019 etablerte Bergen og Stavanger et formelt medie- og teknologisamarbeid mellom de to regionene. Dette resulterte i en egen NCE Media node i Stavanger.
- **MediaFutures:** Universitetet i Bergen og NCE Media ble tildelt status som SFI-senter for forskningsbasert innovasjon fra Norges forskningsråd i juni 2020. Senteret MediaFutures skal utvikle

⁹ Ingen informasjon om felles internasjonaliseringsaktiviteter i 2016. Felles kompetanseaktiviteter inkluderer prosjekter med sikte på kompetanseheving og prosjekter med sikte på utvikling av nye/bedre utdanningstilbud.

¹⁰ Hentet fra klyngens årsrapporter

medieteknologi og innovasjon, rettet mot neste-generasjons-mediebrukere. TV 2 og NRK er partnere i senteret, i tillegg til flere redaksjonelle aktører, medietekniske selskaper og akademiske institusjoner.

- **JoLab:** NCE Media har sammen med Nordic Media Industry lansert Media City Bergen Journalism lab (JoLab) for å øke medieinnovasjon og bygge kompetanse i de redaksjonelle miljøene. Målet er å bidra til økt redaksjonell kompetanse og teknologiske innovasjoner for å sikre kritisk og etterforskende journalistikk, samt bygge nye og bærekraftige forretningsmodeller for medieindustrien.
- **Kognitivt senter:** Et bransjeoverskridende prosjekt som tar sikte på å bygge Norge som et kraftig europeisk knutepunkt for anvendt AI og tiltrekke seg verdensledende kompetanse. Senteret er et samarbeid mellom flere klynger, som representerer hundrevis av selskaper, mange av dem globalt ledende innen sine felt.
- **Studieturer:** Klyngen har de siste tre årene gjennomført studieturer til New York, Cardiff, London og Amsterdam i forbindelse med IBC. Situasjonen med covid-19 gjorde at det ikke ble gjennomført noe studietur i 2020.

3. Evaluering av relevans

I dette kapitlet vurderes klyngens relevans. Vi vil stille spørsmål ved hvorvidt de potensielle synergiene mellom aktørene er store nok til at det kunne forventes at effektene ville bli større enn den samlede ressursinnsatsen. I tillegg undersøker vi om klyngens strategier og aktiviteter er relevante for å oppnå klyngens mål.

Klyngeprosjektet vurderes som like relevant nå som ved oppstart for 11 år siden – medlemmene i klyngen har mye å samarbeide om og det finnes betydelige gevinster av å samarbeide. Medlemmene har gode forutsetninger for å utnytte synergiene i klyngen, ved at de primært er motivert av samarbeid og partnerskap snarere enn privatøkonomiske gevinster. De gir også uttrykk for at de har god oversikt over hva medlemmene jobber med. Klyngen jobber med et bredt spekter av tematiske områder, men dette fremstår som en hensiktsmessig innretning med tanke på bredden i medlemsmassen. Strategiarbeidet har vært dynamisk og inkluderende, noe som vurderes som avgjørende for at klyngen har lyktes i å holde seg relevant.

3.1. Klyngeprosjektets synergier

Som beskrevet i kapittel 2 er det stor grad av komplementaritet mellom aktørene innenfor mediebransjen. Et tettere samarbeid mellom medieteknologibedriftene og de redaksjonelle miljøene kan bidra til å gjøre teknologiløsningene mer relevante, samtidig som medieteknologibedriftene får tilgang til markedet. I tillegg er det gevinster av å samordne aktivitet og utveksle informasjon for medieteknologibedriftene, i et marked som er i sterk utvikling og internasjonalt rettet.

3.1.1. Har klyngemedlemmene noe å samarbeide om?

Klyngeprosjektet har knyttet redaktørstyrte medier, medieteknologibedrifter og forskning tettere sammen. Gjennom dette samarbeidet har de redaksjonsstyrte mediene fått innsikt i teknologi som kan bidra til å produsere bedre innhold, mens medieteknologibedriftene har fått tilgang til kunder og markeder som gjør det lettere å tilpasse produktene deres. Gjennom intervjuer kommer det frem at de redaksjonelle miljøene har blitt kjent med medienæringen på en helt ny måte. En av intervjuobjektene sier at klyngen har endret måten de ser seg selv på, og oppfatningen av hva det vil si å være en avis. Mer generelt ser det ut til å ha oppstått en erkennelse av at de redaksjonelle miljøene er en del av en større mediehelhet. Samtidig har den rivende teknologiske utviklingen gjort av mediebedriftene er mer avhengig av utvikling og tilpassing av ny teknologi i dag enn noen gang tidligere.

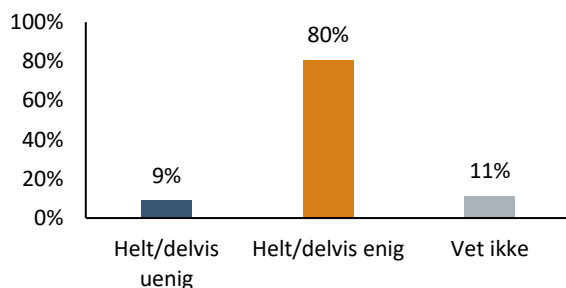
Ved å koble disse miljøene sammen har man etablert en svært nyttig samhandlingsarena. Intervjuene peker også på at samlokaliseringen gjennom Media City Bergen har trolig vært en betydelig bidragsyter i å realisere disse synergiene.

Klyngen har også evnet å realisere de horisontale synergiene. Det har oppstått nye samarbeidskonstellasjoner mellom medieteknologibedriftene, som utvikler produkter og tjenester med ulike innfallsvinkler mot samme marked. Aktørene samarbeider om relevante problemstillinger, for eksempel innen AI og visualisering, og i intervjuer trekker aktørene frem betydelige læringssynergier. For de redaksjonelle miljøene opplyser enkelte om «mer flyt av mennesker», i betydning at det har oppstått en større fleksibilitet mellom ansatte i mediebedriftene. Det trekkes også frem at man har fått en større faglig omgangskrets.

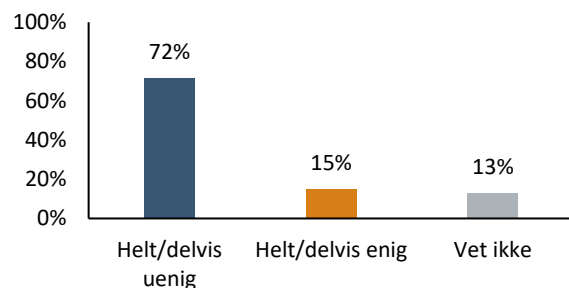
Innen internasjonalisering har klyngen lyktes godt med å etablere et merkenavn internasjonalt, og større bedrifter har tatt rollen som døråpnere for de mindre bedriftene, ved å ta de med «ut i verden». IBC-messen i Amsterdam og NAB i Las Vegas, er særlig viktige arenaer for dette. Gjennom klyngens journalistlab, og SFI-senteret, samarbeider medlemmene om demokratibevarende teknologi. Medlemmene i klyngen er unikt posisjonert for å kunne styrke og ivareta denne viktige samfunnsfunksjonen.

Svarene i spørreundersøkelsene peker tydelig i retning av at synergiene er tydelige for medlemmene, og at klyngen adresserer problemstillinger som bidrar til å realisere synergier på en måte som andre organisasjoner ikke gjør i dag. Figurene under illustrerer dette godt: figuren til venstre viser at hele 80 prosent har fått øynene opp for at det finnes betydelige synergier. Samtidig viser figuren til høyre at et klart flertall gir uttrykk for at det ikke finnes lignende arenaer for samhandling innen dette området.

Figur 3.1: Spørsmål: I hvilken grad er du enig i følgende påstand «Gjennom klyngen har jeg fått øynene opp for at det er betydelige synergier (gevinster ved samhandling) mellom aktørene i klyngen/næringsmiljøet?» N=46. Kilde: Menon



Figur 3.2: Spørsmål: «Det eksisterer så mange arenaer for samhandling i vår næring/region, så aktivitetene i klyngen kunne i stor grad blitt utført uten klyngeprosjektet?» N=46. Kilde: Menon



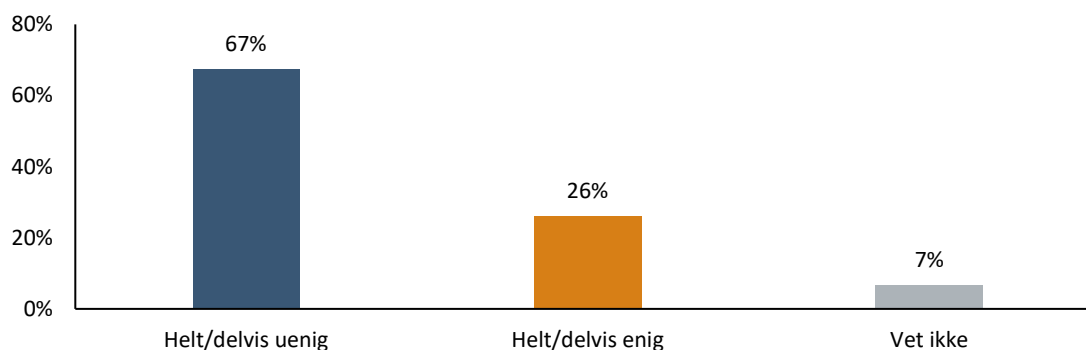
Til tross for at medieteknologibedriftene og de redaksjonelle miljøene har fått øynene opp for hverandre, peker flere intervjuobjekter på at man ikke har klart å engasjere de redaksjonelle miljøene på en god nok måte. Også klyngeadministrasjonen gir uttrykk for at dette har vært utfordrende. Dette forklares både av at viktige redaksjoner ligger utenfor Bergen, og at redaksjonene har andre hovedaktiviteter enn hva som har vært klyngens hovedområde: kommersialisering ut i et globalt marked. De redaksjonelle mediene har et sterkere fokus på drift og å levere løpende innhold, og at det har vært vanskelig å definere langsiktige samarbeidsprosjekter. Dette antyder at synergiene på dette området ikke er fullt ut realisert enda. Dette er imidlertid et område klyngen har fokusert mye på de siste årene, og man har nå definert datajournalistikk som et relevant samarbeidsområde fremover. Samtaler med de redaksjonelle miljøene, og etableringen av noden i Stavanger, tyder på at det er stort potensial her fremover.

Geografisk og tematisk bredde i medlemsmassen

Tyngdepunktet for klyngen har siden oppstart vært Bergens-regionen. Gjennom NCE-perioden har klyngen imidlertid gradvis utvidet ressursgrunnlaget, og tiltrukket seg medlemmer lokalisert i andre deler av landet. Klyngen har blant annet etablert en egen node i Stavanger, og får stadig flere medlemmer også andre steder i landet. Samtidig har man utvidet den tematiske innretningen fra å fokusere på ren visualiseringsteknologi, til medieteknologi mer generelt. På denne måten ble ressursgrunnlaget raskt utvidet og man oppnådde en bredere målgruppe både geografisk og tematisk.

Det at medlemsmassen er bred, kan være en styrke i seg selv. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at samarbeidsgrunnlaget og synergier ikke vannes ut. Svar fra spørreundersøkelsen viser at et klart flertall mener sammensetningen av medlemsmassen er god, ved at to tredeler oppgir at de er helt eller delvis *uenig* i at sammensetningen av medlemsmassen er så bred at de har lite til felles og dermed lite å samarbeide om. Dette går også igjen i intervjuene. Flere opplever at man har utviklet seg i positiv retning, og at man har gått fra å være en ren TV-2-basert klynge til å bli noe større.

Figur 3.3: Spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstand: Sammensetningen av medlemsmassen er så bred at vi har lite til felles og dermed lite å samarbeide om». N=46. Kilde: Menon



Det er bred enighet om at den geografiske utvidelsen har vært en suksess, men enkelte stiller spørsmål ved om den tematiske satsingen har blitt for bred. Det påpekes at det er krevende å bli god på alt, og at man må skille mellom hva man ønsker å bli god på og hva man er god på. Klyngen har for eksempel fokusert mye på teknologiske grenser og AI, og dette fremstår ikke like relevant for alle klyngens medlemmer.

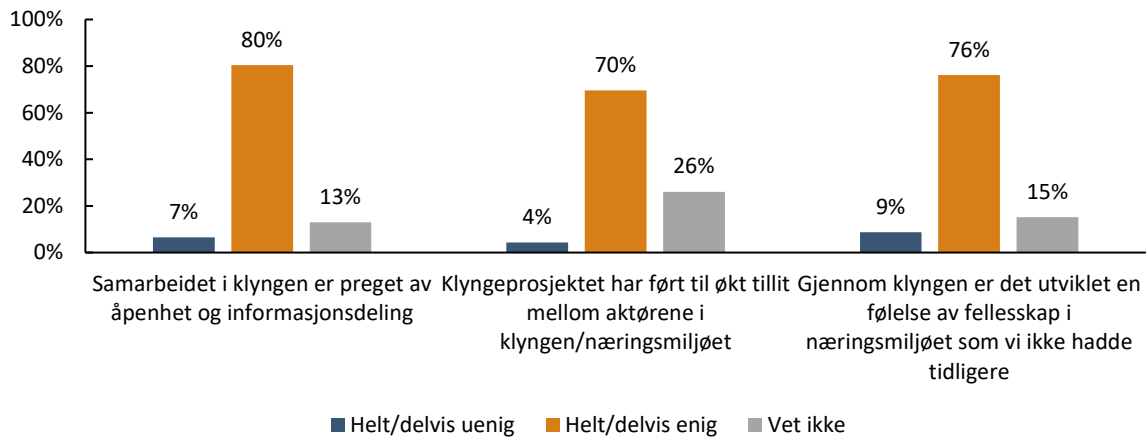
Det er likevel vår vurdering at sammensetningen av klyngen er god og at man har gjort nødvendig utvidelser for å vokse og utnytte de potensielle synergiene i klyngen. I flere intervjuer trekkes bredden i klyngen frem som en av styrkene til NCE Media.

3.1.2. Klyngens relasjonelle forutsetninger

For å kunne realisere de potensielle synergiene i klyngen, må medlemmene ha evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene. Dette avhenger av medlemmenes relasjonelle forutsetninger for samhandling, for eksempel hvorvidt aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles (klynge-)identitet. Aktørene i denne klyngen er i noen grad konkurrenter, og det er derfor en fare for at aktørene i begrenset grad ønsker å dele informasjon åpent.

Vårt inntrykk er at dette i liten grad er tilfellet for NCE Media. Både samtaler med klyngeledelsen og klyngens medlemmer antyder at aktørene har funnet relevante samarbeidsflater der de ser gevinstene av gjensidig åpenhet og informasjonsdeling. Avisene konkurrerer om journalistikk og reklame, men samarbeider om trykk og distribusjon. TV-selskapene konkurrerer om innhold, men samarbeider om rettigheter til sportsarrangement og produksjonsressurser. Svarene fra spørreundersøkelsen støtter tilbakemeldingene fra intervjuene: klyngesamarbeidet er preget av åpenhet, informasjonsdeling og tillit, og det har oppstått en følelse av fellesskap.

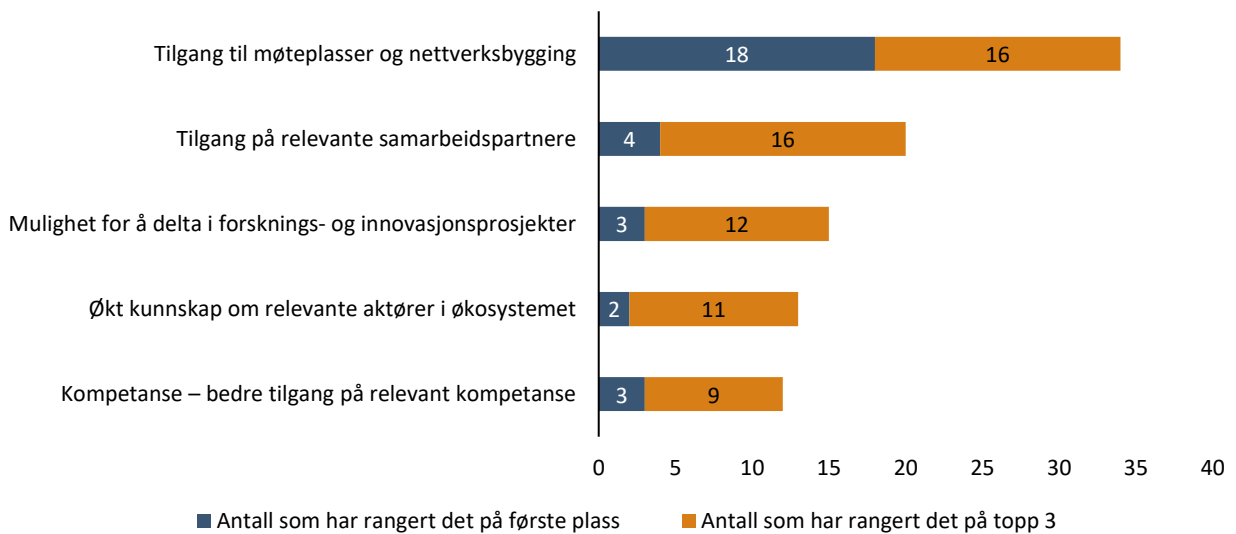
Figur 3.4: Spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander?» N=46. Kilde: Menon



Et overveldende flertall, 81 prosent, er enige i at samarbeidet i klyngen er preget av åpenhet og informasjonsdeling. Samtidig mener 70 prosent at tilliten mellom aktørene har økt som følge av klyngens tilstedeværelse. En tilsvarende stor andel mener at det gjennom klyngen har blitt utviklet en grad av fellesskapsfølelse i næringsmiljøet som tidligere ikke eksisterte, med andre ord en klyngeidentitet.

En annen indikasjon på klyngens relasjonelle forutsetninger er deltagerens motivasjon for delta i klyngen. Figur 3-5 viser topp fem motivasjoner for å delta i klyn gesamarbeidet. Motivasjonen for å være med i NCE Media er primært et ønske om sterkere nettverk og samarbeidspartnere, mulighet til å delta i forskning- og innovasjonsprosjekter kommer høyt på listen, også sammenlignet med andre klynger. De fem alternativene rangert øverst vurderes alle som «gode motivasjoner», i den forstand at de vektlegger kollektive gevinster fremfor privatøkonomiske, og er gode forutsetninger for å realisere synergier i et klyn gesamarbeid.

Figur 3.5: Spørsmål: «Ranger følgende motivasjonsfaktorer for klyn gemedlemskap fra størst (øverst) til minst (nederst)?» N=46. Topp 5 motivasjoner. Frekvens. Kilde: Menon



3.2. Klyngeprosjektets mål, strategier og aktiviteter

I dette avsnittet vil vi undersøke om mål, strategier og aktiviteter er relevante for å realisere de potensielle synergiene i klyngen.

3.2.1. Mål og strategier

Som tidligere beskrevet er klyngens hovedmål å øke innovasjonstakt, verdiskaping og vekst i medie- og medieteknologiindustrien i Bergen, og påvirke den digitale transformasjonen. Innholdet i hovedmålet har vært det samme alle årene. Figuren under oppsummerer klyngens visjon, hovedmål og strategiområder, som beskrevet i kapittel 2.4.



Overordnet er det god sammenheng mellom målene for klyngen og strategiene som skal realisere disse. Klyngens strategier er konkrete, målbare og de tilpasses ofte. Dette ser ut til å være et nødvendig resultat av at medielanskapet har vært i en voldsom utvikling i perioden, som har gjort det vanskelig å legge en langsiktig strategi. Dokumentgjennomgangen viser at klyngen har hatt flere større strategiprosesser, der de blant annet adresserer utfordringer og flaskehals. De identifiserte utfordringene legger grunnlaget for den videre strategiutviklingen. For eksempel, under strategiprosessen i 2019 konkluderte klyngen med at mediekuben ikke fungerte etter målsetningen, som resulterte i en hovedstrategi om å revitalisere mediekuben. Som tidligere beskrevet har de også opprettet en egen faggruppe som er involvert i strategiarbeidet, the Advisory Board, som blant annet skal sørge for å informere om ny relevant markedsinformasjon.

Tematisk har klyngen jobbet med fire delområder siden 2018: AI, startups og entreprenørskap, journalistlabben og Sandbox. Innenfor disse områdene har klyngemedlemmene mye å samarbeide om, og disse vurderes følgelig som relevante fokusområder. Vi kjenner til at klyngen nå er inne i en ny strategiprosess, der de skifter fokus fra de fire beskrevne fokusområdene til to fokusområder. Dette skyldes både at klyngen har utrettet mye av det man ønsket innenfor de fire fokusområdene (Kognitiv senter, Jolab, Medielab etc.), og at dette går inn som verktøy for å gjennomføre de nye hovedområdene. Dessuten ønsker klyngen å innrette seg mot «Modne klynger»-programmet, der produksjon av store fellesgodeprosjekter står sentralt. De to fokusområdene er:

1. **Det store medieskiftet.** De siste fire årene har IP-teknologien blitt god nok til at man kan legge produksjonsverktøy i sky. Dette endrer hele medieforretningsmodellen, ved at produksjon kan skje uavhengig av lokasjon.

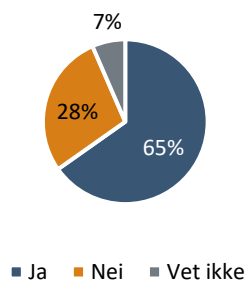
2. **Demokratibevarende teknologi.** Omfanget av falske nyheter blir stadig større, og gjennom SFI-en ønsker klyngen å fokusere på teknologi som kan avsløre falske nyheter og trusler mot sikkerhetsmyndighetene.

Begge disse områdene har stor samfunnsnytte og passer godt i «modne klynger», som NCE Media er kvalifisert til. Samlet sett viser klyngen stor evne til tilpasning. Vår vurdering er at klyngen fortjener honnør for måten de har tilpasset seg den voldsomme utviklingen innen mediebransjen og klart å finne relevante områder der klyngemedlemmene kan samarbeide. På den måten har klyngen også klart å være relevant gjennom hele perioden.

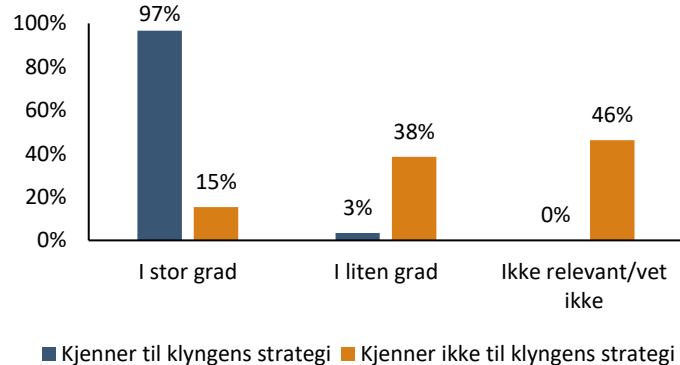
Er strategiarbeidet godt nok forankret blant medlemmene?

Gitt at klyngens strategi tilpasses ofte, er det relevant å undersøke om medlemmene kjenner til klyngens strategi, og hvor vidt den oppleves tydelig. I spørreundersøkelsen oppgir nær to tredjedeler av medlemmene at klyngens strategi er kjent, og samme andel opplever den som tydelig. Som illustrert i figur 3-7 er det en klar sammenheng mellom kjennskap til klyngens strategi, og hvor vidt den oppleves tydelig. Blant de som kjenner til klyngens strategi, oppgir hele 97 prosent at klyngen i stor grad har en tydelig strategi.

Figur 3.6: Spørsmål: «Kjenner du til klyngens strategi?» N=46. Kilde: Menon



Figur 3.7: Spørsmål: «hvilken grad opplever du at klyngen har en tydelig strategi?» Sortert på om de kjenner til klyngens strategi (blå) eller ikke (oransje) N=46. Kilde: Menon

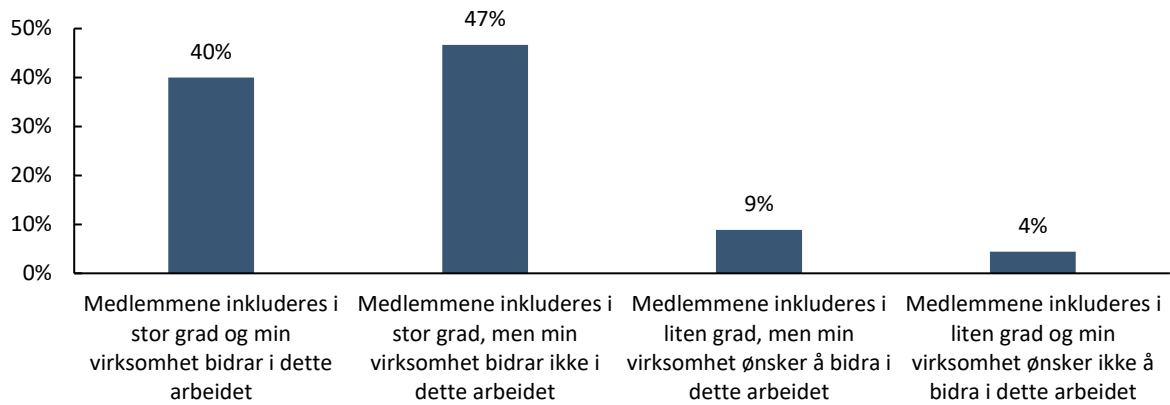


Klyngen har lagt vekt på at medlemmene skal involveres i strategiarbeidet, og både spørreundersøkelsen og intervjuer peker tydelig i retning av at dette er tilfellet. Et overveldende flertall, 87 prosent, gir uttrykk for at medlemmene involveres i strategiarbeidet (figur 3-8). Samtidig er dette noe medlemmene i varierende grad ønsker/får anledning til å delta i. Vi finner at over halvparten av medlemmene ikke deltar i strategiarbeidet i klyngen. Dette er imidlertid konsistent med motivasjonene for å delta i klyngen der kun to medlemmer, fem prosent, pekte på muligheten til å påvirke klyngens strategiske retning som hovedmotivasjon for medlemskapet i klyngen. Samlet peker dette i retning av at klyngen legger opp til at medlemmene involveres i utviklingen av klyngens strategi, men at medlemmene bare i noen grad ønsker å ta del i dette.

Et spørsmål er hvorvidt man kjenner strategien, et annet er om man er enige i klyngens strategiske retningsvalg. Fra intervjuene er det tydelig at klyngens medlemmer er delt i dette spørsmålet. En gruppe peker på at nåværende strategi er for spisset og smal, både ved at den ikke tilstrekkelig vektlegger/ gir rom for aktiviteter som er utenfor fokusområdene, og ved at enkelte opplever den er for tett koblet mot enkelte teknologier, som AI. På den andre siden påpeker en annen gruppe at dagens strategi er for bred og lite retningsgivende. Det er vanskelig for evaluator å gi et klart svar på om klyngens strategi er for bred eller for smal. Vi tolker imidlertid

dette som et uttrykk for bredde i medlemsmassen, der det er svært forskjellige bedrifter med ulike behov. Intervjuene tydeliggjør at det er en avstand innad i klyngen som ledelsen må være kjent med og observante på.

Figur 3.8: Spørsmål: «Hvilken av de følgende påstandene er du mest enig i?» N=46 Kilde: Menon



3.2.2. Aktiviteter

Overordnet har NCE Media vært en svært aktiv klynge, der klyngeadministrasjonen har vært helt sentral i gjennomføringen av alle aktivitetene innenfor klyngearbeidet. Tabell 3-1 angir ulike aktivitetstyper relevant for et klyngesamarbeid og tilhørende ambisjonsnivå for hver av dem.¹¹

Tabell 3-1: Aktivitetsprofil med tilhørende ambisjonsnivå

Ambisjonsnivå	Innovasjon	Kompetanse	Internasjonalisering
Nivå 1: Felles strategi og gjennomføring – prosjekter initieres og gjennomføres i regi av klyngen	Initiativtaker til noen innovasjonsprosjekter. Ledet forprosjekter	Utvikling og gjennomfører kurs og kompetanseutviklingsaktiviteter	Initiert og gjennomførte samlede delegasjoner til IBC-messen. Gjennomført workshop på internasjonalisering og markedsmuligheter (Tyskland, USA) i samarbeid med innovasjon Norge.

¹¹ Møteplasser og nettverk er ikke inkludert i tabellen, ettersom dette er noe alle NCE-klynger gjennomfører og leder selv.

<p>Nivå 2: Felles strategi, men separat gjennomføring – klyngen velger prioriterte satsingsområder og fasiliterer samarbeid, men prosjektene gjennomføres av aktørene selv.</p>	<p>Primært jobbet med å fasilitere samarbeid innenfor utvalgte fokusområder</p>		<p>Koble store bedrifter som tar med seg mindre bedrifter ut «Institusjonalisert arven fra TV2»</p>
<p>Nivå 3: Koordinere og formidle informasjon om eksisterende og planlagte prosjekter</p>			<p>Synliggjøre vellykkede internasjonaliseringshistorier</p>
<p>Nivå 4: Klyngen har ingen aktivitet på området</p>			

Til nå har NCE Media hovedsakelig valgt en rolle som «fasilitator» av innovasjonsaktiviteter. De har aktivt jobbet med å koble medlemmer innen samme felt, men hovedsakelig overlatt gjennomføringen til bedriftene selv. Dette fremstår hensiktsmessig, da medlemsmassen i NCE Media er svært bred. Dette gjør det vanskelig for en klyngeadministrasjon å definere spesifikke innovasjonsprosjekter som treffer mange nok. Klyngeadministrasjonen oppgir selv at de har vært forsiktige med å gå inn i rollen som katalysator fordi de ikke ønsker å skape skjeve konkurranseforhold og ønsker å fremstå nøytrale ovenfor medlemmer. Klyngen har imidlertid gjennomført noen nivå-1-innovasjonsaktiviteter, som Cognitive Center og Nordic 5G Consortium. Dette er store og tverrsektorielle prosjekter, som er relevant for mange – også utenfor klyngen.

Medlemmene er delte i synet på hvilken rolle klyngen bør ta i innovasjonsarbeidet. Noen mener klyngen primært bør ha en fasilitatorrolle, som i dag, der de kobler sammen og involvere medlemmene. Andre, særlig mindre bedrifter, etterlyser derimot at klyngen tar en mer aktiv rolle i utviklingsarbeidet. Klyngeadministrasjonen oppgir at de er kjent med denne tilbakemeldingen, og har trukket frem avveiningen mellom å være «fasilitator og katalysator» som en av utfordringene de vil adressere. Klyngeledelsen ønsker fremover å være mer aktive og lede egne innovasjonsprosjekter. Dette begrunnes med at medienæringen er svært skiftende, og at det er risikabelt for mindre selskaper og satse stort på egenhånd.

Ved å innta en sterkere posisjon også i gjennomføringen av innovasjonsprosjekter (nivå 1), vil det samtidig stilles større krav til kompetanse i klyngeadministrasjonen. En distinksjon som kan være nyttig i valget av hvilke type prosjekter der klyngen kan ta en ledende posisjon, trukket frem av et medlem fra intervjuene, er skillet mellom teknologidrevet innovasjon og markedsdrevet/behovsdrevet innovasjon. Vi vurderer at NCE Media kan spille en viktig rolle for sistnevnte. Endringer i regulatoriske forhold eller større samfunnsutfordringer kan utløse behov for innovasjon, og her kan NCE Media være en pådriver for å koble aktørene i klyngen til å adressere dette. Medlemmene i NCE Media representerer verdensledende teknologiprodusenter, og det fremstår lite hensiktsmessig at NCE Media skal ta en førende posisjon innenfor dette feltet. Dette klarer bedriftene selv.

Innen kompetanseaktiviteter er klyngen på nivå 1. Klyngeadministrasjonen arrangerer jevnlig kompetansesamlinger, seminarer og kurs for medlemmene. Forsknings- og innovasjonsnivået innenfor klyngen er på et høyt nivå, og det er naturlig at klyngen aktivt søker å utnytte denne kompetansen ved å gjennomføre kompetanseaktiviteter rettet mot de ulike fokusområdene.

Når det gjelder internasjonaliseringsaktiviteter er også klyngen svært aktiv, og arbeider på ulike måter. Som illustrert i aktivitetsmatrisen har klyngen gjennomført flere workshops om internasjonalisering og markedsmuligheter (nivå 1), for eksempel et webinar om å sikre kontrakter i internasjonale markedet i slutten av 2020, som ble gjennomført i samarbeid med Innovasjon Norge.¹² De har også tatt initiativ til egen paviljong ved IBC-messen i Nederland, og gjennomført flere studieturer. Samtidig har de vært dyktige på å koble store bedrifter sammen med mindre aktører i internasjonaliseringsarbeidet (nivå 2). Flere har trukket frem at klyngen har «institusjonalisert arven fra TV2» som fra tidlig av var kjent for å ta med seg og synliggjøre mindre bedrifter i møter med internasjonale kunder. Endelig har klyngen synliggjort suksesshistorier fra bedrifter som har lyktes med internasjonalisering (nivå 3). Vi vurderer at klyngen har tatt et ledende ansvar for internasjonaliseringsaktiviteter, og plasserer dem primært på nivå 1. Dette fremstår også hensiktsmessig ettersom medlemmene representerer verdensledende produsenter og tjenesteleverandører.

Hvilke aktiviteter er viktige for medlemmene?

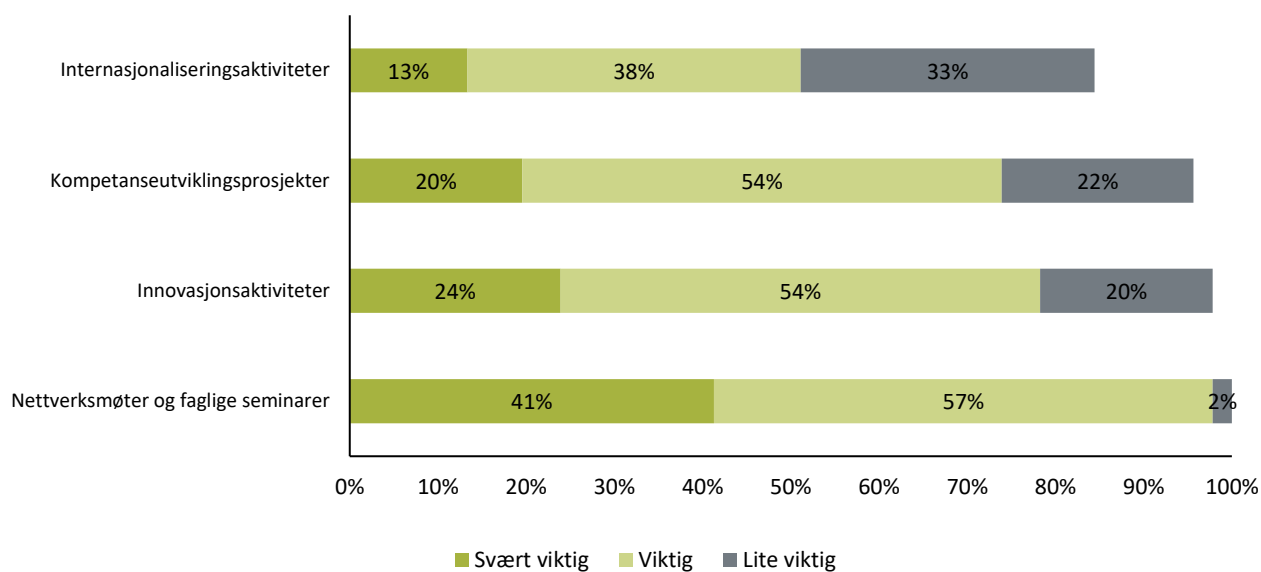
Som illustrert i aktivitetsmatrisen over har klyngen gjennomført en rekke aktiviteter i løpet av de siste årene, og de har vært svært ambisiøse. Disse aktivitetene representerer hva klyngen har hatt som fokus, med andre ord klyngens målsetninger og strategier. Men hva er egentlig medlemmene opptatt av?

Klyngen ser ut til å ha lyktes med å aktivisere medlemmene, og det er god spredning i aktivitetsdeltakelsen. Funn fra spørreundersøkelsen viser at samtlige medlemmer har deltatt på en eller flere aktivitetstyper. Medianmedlemmet har deltatt på tre aktivitetstyper, og nær fire av fem, 78 prosent, har deltatt på to eller flere aktivitetstyper. Høyest deltagelse har det vært på nettverksmøter og faglige seminarer i regi av klyngen, hele 96 prosent av respondentene har deltatt på dette. I tillegg finner vi at rundt halvparten har deltatt på felles innovasjonsprosjekter og på felles kompetanseutviklingsprosjekter. Medlemmene oppgir også å ha god oversikt over klyngens aktiviteter.

Respondentene oppgir at de anser nettverksmøter og faglige seminarer, felles innovasjonsaktiviteter og kompetanseutviklingsprosjekter som særlig relevante. Som illustrert i figuren under, vurderes internasjonaliseringsaktiviteter som noe mindre relevante enn de øvrige aktivitetstypene. Overordnet er det konsistens mellom aktivitetstypene med høy deltagelse og vurderingen av relevans for klyngemedlemmene.

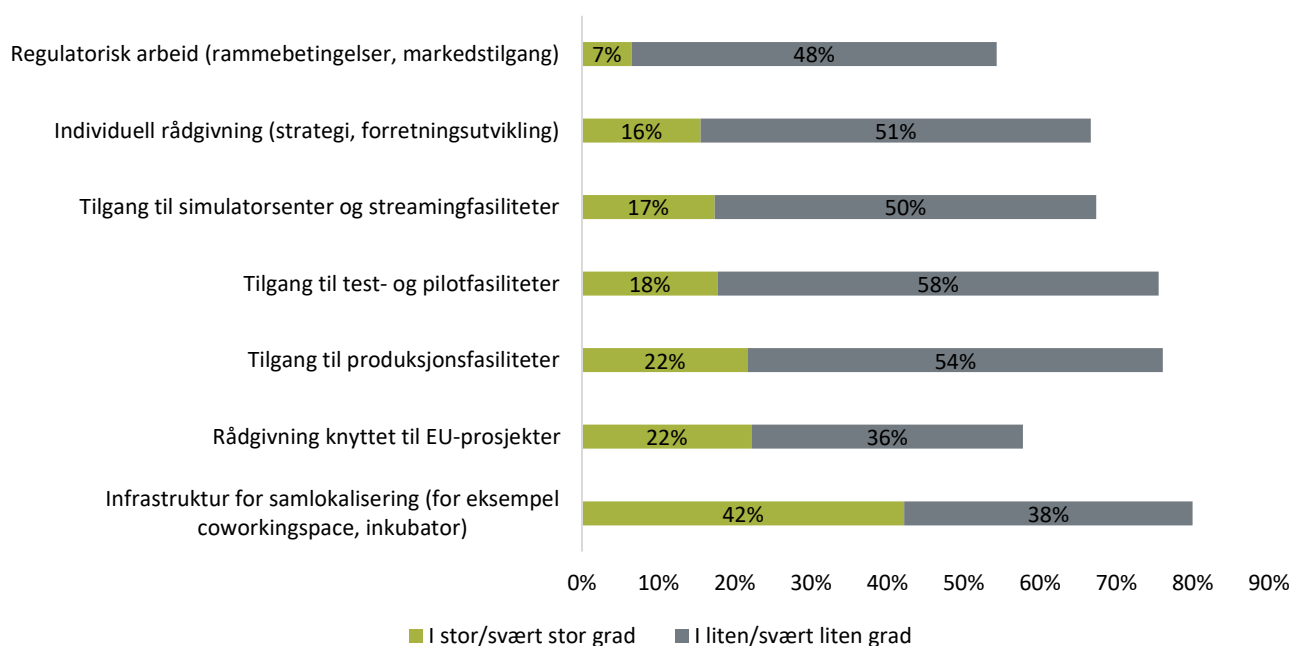
¹² <https://mediacitybergen.no/events/webinar-kontrakter-ved-eksport/>

Figur 3.9: Spørsmål: «Hva slags type klyngeaktiviteter er mest relevante/viktige for din virksomhet?» N=46. Kilde: Menon



Av andre aktiviteter har særlig samlokaliseringen gjennom Media City Bergen vært viktig. Dette trekkes også frem i flere intervjuer, og enkelte trekker det frem som det aller viktigste i klyngesamarbeidet. Samlokaliseringen er viktig i seg selv for å skape tettere bånd mellom aktørene, men har også utløst etableringen av start-ups og innovasjonsprosjekter.

Figur 3.10: Spørsmål: «NCE Media har tatt initiativ til andre aktiviteter og gitt tilgang på andre fasiliteter enn de som allerede har blitt nevnt. Hvor nyttig har dette vært for din virksomhet?» N=46. Kilde: Menon



4. Evaluering av effektivitet

Klyngen har gjennomført en rekke vellykkede aktiviteter innenfor alle fire aktivitetsområdene, og klyngen viser stor gjennomføringsevne. Ledelsen har kompetanse og troverdighet, og evner å skape entusiasme. Samlet sett fremstår dette som en effektiv og kompetent klynge med stor kapasitet. Dette reflekteres også av at klyngen ble gullsertifisert av ESCA i 2020.

Skillet mellom Media City Bergen og NCE Media ser ut til å være rent formelt, i praksis har det liten betydning. Samtidig er dette gjenstand for mye forvirring, og går utover klyngens synlighet og mulighet til å bygge en felles merkevare. Både klyngens nodestruktur og satsingen på entreprenørskap gjennom VIS-Mediekuben har vært mindre vellykkede satsinger så langt.

4.1. Klyngens organisering

Som tidligere beskrevet er NCE Media organisert som et prosjekt under Media City Bergen, som eies av Media Innovation Norway. Den organisatoriske oppbygningen er et resultat av valg og beslutninger som ble tatt tilbake i tid. Klyngen springer ut av Bergen Media By og har siden blitt skilt ut gjennom et eget selskap som har byttet navn flere ganger. Media City-ideen har tatt inspirasjon fra lignende medilandsbyer, eksempelvis i Manchester og Dubai, der mediene og medieteknologiselskaper ble samlet i en fysisk bygning. I dag frontes medieklyngen som både NCE Media og Media City Bergen utad, men internasjonalt er sistnevnte foretrukket.

Skillet mellom NCE Media og Media City Bergen ser ut til å være rent formelt, og har lite praktisk betydning. Det er likevel vår vurdering at dette er utydelig og uheldig. Dette har blitt trukket frem i samtlige intervjuer, og av NCE Media selv i egne evalueringer. Dette er uheldig, av minst to grunner. For det første, gjør den omskiftelige bruken av NCE Media og Media City Bergen det vanskelig å slutte opp om en felles merkevare. For det andre, har NCE Media i økende grad fått medlemmer som ikke holder til i Bergen. Noden i Stavanger er et eksempel, der mange mediebedrifter holder til, men også i Oslo har klyngen mange medlemmer. En tett kobling til Bergen, gjennom navnet Media City Bergen, gjør det vanskelig for bedriftene utenfor Bergen å føle seg som fullverdige medlemmer og bruke merkevaren knyttet til medieklyngen. Ledelsen er godt klar over denne utfordringen, men har foreløpig ingen god løsning på problemet. De forsøker nå en strategi der de i omtale bruker *medieklyngen*, eller the Norwegian Media Cluster. Også Media City i henholdsvis Bergen, Stavanger og Oslo er foreslått. Vår vurdering er at klyngen bør prioritere å rydde opp i dette, selv om det per nå ikke finnes en enkel løsning.

Styringsgruppens sammensetning og rolle

Som vist i kapittel 2, så har klyngen formelt sett to styre og en faggruppe som er involvert i utviklingen av klyngens strategi. Styret i Media Innovation Norway har imidlertid en rolle som kan betegnes som mer overordnet og «symbolsk» enn formell beslutningsmyndighet over klyngens utvikling. Styringsgruppen for MCB og NCE-prosjektet er organet med reell beslutningsmyndighet, og har ansvar for alt fra fastsetting av klyngens strategi til økonomisk rapportering. Faggruppen «the Advisory Board» har en rådgivende funksjon, men har ingen formell rolle. Delingen mellom Advisory Board og klynges styringsgruppe fremstår hensiktsmessig og med klare rollefordelinger. Advisory board bidrar til å produsere og sammenstille verdifull kunnskap som er relevant for retningen mediebransjen beveger seg i, og gir bedre beslutningsgrunnlag for styringsgruppen.

Styremedlemmene (for både MCB/NCE Media og MIN) velges på generalforsamlingen, etter at de har blitt foreslått og innstilt av en valgkomite. Denne komiteen velges også på generalforsamlingen. Dette sikrer medlemsdemokratiet.

De største og viktigste aktørene i klyngen er alle representert i styrene. Personene som er representert er også høytstående personer i sine respektive bedrifter. Dette bidrar til å gi styrene den nødvendige tyngden.

Til tross for at medlemmenes perspektiv formelt sett blir ivaretatt gjennom valg på generalforsamlingen, stiller vi spørsmål ved om det er tilstrekkelig mangfold i disse ulike styrene. Seks virksomheter (Fonn group, Bergens Tidende, Vizrt, TV2, NRK og Universitet i Bergen) er representert i minst to av styrene. De to sistnevnte er representert i alle tre. Til sammen har disse seks virksomhetene 70 prosent av totalt 20 styreposisjoner i klyngen.¹³ Et overveldende flertall er store virksomheter, og kun to av styreplassene er besatt av aktører utenfor Bergen (ingen fra Stavanger eksempelvis). Styret er altså primært sammensatt av noen få, store medievirksomheter lokalisert i Bergen. Etter vår vurdering er det viktig å få inn flere perspektiver i styrene.

Samarbeid med VIS Mediekuben

Entreprenørskap er et viktig satsingsområde for utviklingen av gode klyngemiljøer generelt, også for NCE Media. For å øke trykket på entreprenørskap og oppstartsbedrifter, inngikk NCE Media en avtale med Vestlandets Innovasjonsselskap (VIS) og Universitetet i Bergen om oppstart av VIS Mediekuben i 2017. Inkubatoren VIS Mediekuben skulle sikre dealflow og flere medieteknologiselskaper inn i klyngen. Selskaper som spant ut av Mediekuben ble automatisk medlem av klyngen.

Samarbeidet har imidlertid ikke fungert etter intensjonen. NCE Media har ikke vært fornøyd med antall bedrifter og relevansen til bedriftene som kommer ut fra Mediekuben. Mediekuben hevder på sin side at manglende tilfang av relevante bedrifter inn i Mediekuben har ført til at man stod med ledige plasser, og at Mediekuben måtte ta den økonomiske risikoen for dette. For å sikre nok inntekter utvidet dermed VIS sitt nedslagsfelt, og tok inn bedrifter med en svakere kobling til klyngens kjernevirksomhet. Aktørene har gjennomgått to store strategiprosesser, og VIS opplyser om at samarbeidet har bedret seg noe i de siste årene. NCE Media og VIS Mediekuben har deltatt i to felles EU-prosjekter rettet mot oppstartsbedrifter og entreprenørskap (MediaMotorEurope og STADIEM). Denne modellen har fungert bedre, men ikke tilstrekkelig. Ettersom entreprenørskap er et svært viktig område for klyngen, vurderes nå ulike modeller for å styrke entreprenørskapsatsingen i klyngen.

Noden i Stavanger

I 2019 etablerte NCE Media en node i Stavanger med rundt 20 medie- og medieteknologibedrifter, blant annet NRK Rogaland, Stavanger Aftenblad og Universitetet i Stavanger. Dette er organisert gjennom en egen faggruppe bestående av en håndfull dedikerte mennesker i Stavanger-regionen. Oppstarten har blitt preget av koronapandemien og smittevernstiltak, som har gjort det vanskelig å etablere noden etter planen. Det er også delte meninger om hvorvidt dette har fungert. Noen mener klyngen i mindre grad har lyktes, og etterlyser noen som kan drive utviklingen og skape aktivitet i Stavanger. Andre mener derimot klyngen har lyktes godt i Stavanger, og at det er skapt et godt tilbud for medlemmene her. Klyngeledelsen erkjenner at etableringen av noden i Stavanger ikke har gått etter planen. Det foreligger konkrete planer om fordeling av arrangementer mellom Bergen og Stavanger, samt klyngesamlinger for å etablere fellesskapsfølelsen for mediebedriftene i Stavanger. Korona-pandemien har imidlertid gjort dette arbeidet svært krevende. Klyngeleder Anne Jakobsen gir uttrykk for at dette er et «hjertesukk», fordi det har blitt brukt mye tid og ressurser for å etablere og mobilisere bedrifter i Stavanger inn i klyngen. Dette er imidlertid et prioritert område i tiden fremover.

¹³ Det er riktignok ulike personer som er representerer virksomhetene i de ulike styrene.

4.2. Klyngens oppfølging, finansiering og gjennomføring av planlagte aktiviteter

En måte å vurdere hvorvidt klyngen har fulgt opp planlagte aktiviteter, er å vurdere klyngens resultatmål opp mot gjennomførte aktiviteter det aktuelle året. I klyngens årsrapporter er det formulert et resultatmål for det kommende året, som konkretiserer hva klyngen ønsker å oppnå. Disse er listet i kapittel 2.4., og gjentatt i tabellen under

Tabell 4-1 Oversikt over resultatmål og gjennomføring. Kilde: NCE Media

ÅR	MÅL	GJENNOMFØRING
2016	Doble antall utløste prosjektmidler og iverksette større felles innovasjonsprosjekter	Prosjektmidler fra virkemiddelapparatet økte fra ca. 40 millioner i 2015 til ca.100 millioner i 2016. Etablerte Medialaben i MCB
2017	Etablere medielab og startuplab i klyngen.	Lansert
2018	Etablere medielab og startuplab i klyngen, samt nye arenaer for kompetansedeling og innovasjonssamarbeid	Lansert
2019	Etablere flere store fyrtårnprosjekt i mediaklyngen. Videreutvikle medielaben som et internasjonalt senter for pilotering, testing, forretningsutvikling og innovasjon innen medieteknologisektoren. Arbeid med node-struktur for klyngen.	Lansert kognitivt seter sammen med flere andre regioner, samt lansert MCB JoLab Jobbet for å videreutvikle medialaben Etablert noden i Stavanger

Som illustrert i tabellen har klyngen i stor grad innfridd på alle resultatmål, og måloppnåelsen vurderes som svært god. Alle klyngens mål om konkrete resultater er oppnådd, og særlig medialaben fremstår svært vellykket. Klyngen har også vært initiativtaker til større samarbeidsprosjekter som det kognitive senteret, SFI-en og 5G-konsortium.

Klyngen har i løpet av NCE-perioden mottatt tilskudd fra klyngeprogrammet, i tillegg til annen offentlig finansiering fra eksempelvis Forskningsrådet, Bergen kommune og Vestland fylkeskommune. Klyngen finansieres også via medlemskontingent, donasjoner og kommersielle inntekter. I 2019 og 2020 hadde klyngen et samlet budsjett på henholdsvis 16,7 millioner og 21,2 millioner.¹⁴ Selv om klyngen er tatt opp i Modne klyngeprogrammet til Innovasjon Norge, så er dette fortsatt ikke operativt. Programmet har vært under planlegging i flere år, og klyngen har jobbet aktivt med å sikre seg flere finansielle bein å stå på.

Klyngen har siden 2017 jobbet med en «exit-strategi», altså en strategi for å videreføre klyngen uten grunnfinansiering fra klyngeprogrammet. De har blant annet økt medlemskontingenten og fokusert på flere kommersielle partnerskap. Fra 2017 til 2019 har offentlig finansieringer som andel av de totale inntektene gått ned fra 62 prosent til 38 prosent.¹⁵ Dette viser at klyngen har bygd opp en solid økonomi ved siden av klyngeprosjektet, som gjør den mindre sårbar. Klyngeleder, Anne Jacobsen, opplyser om at de nå har støtte fra 11 ulike støtteordninger, har flere kommersielle partnerskap på prosjekter og fasiliteter, jobber med EU-prosjekter og søknader, og at SFI-en er forventet å utløse flere tilskudd. Hun presiserer at, selv om de ønsker tilskuddet fra Innovasjon Norge og jobber etter dette, er de ikke avhengig av klyngefinansieringen for videre drift.

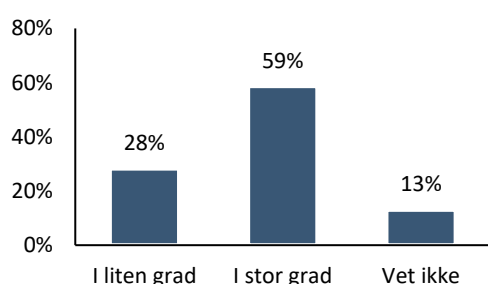
¹⁴ (NCE Media, 2020)

¹⁵ (NCE Media, 2020)

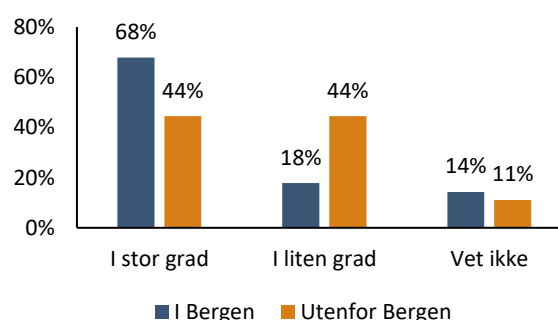
Som beskrevet har NCE Media økt medlemsavgiften for å øke klyngens inntekter. Vi har derfor undersøkt om medlemmene opplever at de får igjen for hva de betaler. Dette er en indikasjon på om medlemmene opplever at klyngen har veltet en altfor stor kostnad over på medlemmene. Funn fra spørreundersøkelsen viser at litt over halvparten (58 prosent) av medlemmene i stor grad er fornøyd med hva de får igjen for medlemskontingenten. Noen av de som er mindre fornøyd peker på at de ikke er lokalisert i Bergen, koronasituasjonen og at det har vært for mye fokus på kurs og konferanser.

Medlemmer lokalisert utenfor Bergen mener i mindre grad at de får «valuta for pengene». 44 prosent av medlemmene utenfor Bergen oppgir at medlemskontingenten i liten/svært liten grad gjenspeiler de de får igjen, mens kun 18 prosent av virksomhetene i Bergen som oppgir tilsvarende.

Figur 4.1: Spørsmål: «I hvilken grad oppfatter din virksomhet at medlemskontingenten gjenspeiler det dere får igjen?» N=46. Kilde: Menon



Figur 4.2: Spørsmål: «I hvilken grad oppfatter din virksomhet at medlemskontingenten gjenspeiler det dere får igjen?» Sortert på om medlemmene er lokalisert i Bergen (blå) eller ikke (oransje) N=46. Kilde: Meno



Vi finner videre en positiv sammenheng mellom andelen som oppgir at medlemskontingentene i stor grad gjenspeiler det de får igjen, og hvor vidt bedriften har klart å aktivt forankre og engasjere resten av virksomheten i klyngens aktiviteter. Som illustrert i 2x2 matrisen under, har en overvekt av de som mener medlemskontingenten reflekterer hva de får igjen klart å forankre og engasjere øvrige medlemmer i virksomheten (øverst til venstre), mens en overvekt av de som mener de i mindre grad får igjen for medlemskontingenten, ikke har klart dette (nederst til høyre). Dette viser viktigheten av at klyngearbeidet forankres i medlemsorganisasjonene, og er et tydelig uttrykk for at klyngen bør fokusere på å engasjere hele virksomheter.

Tabell 4-2: Sammenstilling av spørsmålene «I hvilken grad har NCE Media bidratt til at du klarer å forankre og aktivt engasjere resten av virksomheten i klyngens aktiviteter» og «I hvilken grad oppfatter din virksomhet at medlemskontingenten gjenspeiler det dere får igjen?» Matrisen angir antall som besvarer spørsmålene med i stor/svært stor grad. N=46. Prosent av grandtotal. Kilde=Menon.

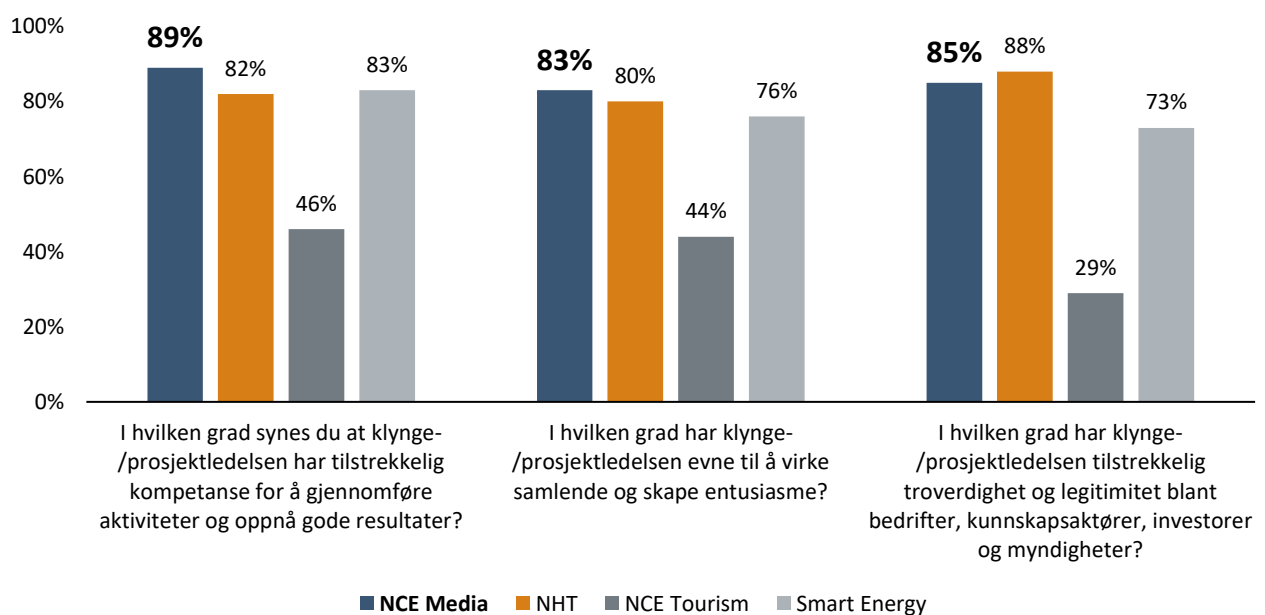
		Har klart å forankre og aktivt engasjere medlemmene (i stor/svært stor grad)	
		Ja	Nei
Mener de får igjen for medlemskontingenten (I stor/Svært stor grad)	Ja	17 (37 %)	10 (22 %)
	Nei	3 (6 %)	16 (35 %)

4.3. Klyngeadministrasjonens kompetanse og kapasitet

Klyngeadministrasjonen er en sentral aktør i enhver klynge. De har et spesielt ansvar for å gjennomføre aktiviteter, virke samlende og ha tilstrekkelig troverdighet og legitimitet. Dette er sentralt for at klyngen skal lykkes med sine mål.

Funn fra spørreundersøkelsen indikerer at klyngeadministrasjonen i NCE Media besitter disse egenskapene. Et klart flertall av respondentene oppgir at klyngeadministrasjonen i stor/svært stor grad har tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre aktiviteter og oppnå gode resultater, evne til å virke samlende og skape entusiasme og har tilstrekkelig troverdighet og legitimitet blant bedrifter, kunnskapsaktører, investorer og myndigheter. I intervjuene ble det også fremhevet at klyngeadministrasjonen består av kompetente medarbeidere som jobber tett på miljøet og er gode på å bygge tillitt og koblinger mellom medlemmene. Særlig klyngeleder Anne Jacobsen får svært gode tilbakemeldinger, og det er tydelig at hun har vært helt sentral i oppbygningen av klyngen. Som illustrert i figuren under skårer klyngeledelsen høyt, også sammenlignet med evalueringer av NCE-klyngene Norway Health Tech, NCE Tourism og Smart Energy Market, som ble gjennomført høsten 2020.

Figur 4.3: Spørsmål: «Vurdering av klyngeledelsen» Andel som oppgir at de gitte påstandene i stor grad/svært stor grad er tilfellet. Sammenligning av fire NCE-klyngene Norway Health Tech (NHT) (N=130), Smart Energy Market (N=41), NCE Tourism (N=43) og NCE Media (N=46). Kilde: Menon Economics



Klyngeledelsen er også i stand til å foreta viktige strategiske prioriteringer. Over halvparten mener klyngeledelsen alltid/svært ofte er i stand til å foreta viktige strategiske prioriteringer, og ingen oppgir at ledelsen sjelden/aldri er i stand til dette.

En av de sterkeste bevisene på at klyngens ledelse og administrasjon har lyktes med å utvikle en sterk og kompetent organisasjon, er gullsertifisering av ESCA som klyngen fikk i 2020. Denne sertifiseringen deles ut til organisasjoner som demonstrerer høy grad av profesjonell og sofistikert klyngeledelse, og er en dokumentasjon på klyngens nivå. I forkant av en slik tildeling går klyngeadministrasjonen sammen med to representanter fra ESCA gjennom sentrale aspekter ved klyngen. At klyngen ble tildelt denne gullsertifiseringen viser at de har vært gode på klyngeutvikling. Med andre ord er gullsertifiseringen et resultat av at man har jobbet systematisk med

klyngen og lykkes med det. Gullsertifiseringen er ikke bare en bekreftelse på at klyngens arbeid holder høy standard, men fungerer og som et signal til omverdenen om arbeidet til NCE Media.

5. Evaluering av effekt

Vi har sett at klyngen i stor grad ble oppfattet som relevant av medlemmene, og har gjennomført aktiviteter i tråd med mål og strategier. I den sammenheng er det sentralt å undersøke hva klyngen egentlig oppnådde: hvilke resultater ble realisert? Hva har disse resultatene betydd for medlemmene og næringen generelt?

NCE Media har en rekke gode og konkrete resultater å vise til. Eksempler inkluderer nye studieprogrammer i samarbeid med Universitetet i Bergen, SFI-senteret Mediafutures og det kognitive AI-senteret. Flertallet mener klyngen har svart til forventningene, men medlemmer utenfor Bergen er mindre fornøyde enn medlemmer lokalisert i Bergen.

5.1. Aktivitetenes realiserte resultater

Da klyngen ble etablert for elleve år siden var det lite kontakt mellom de ulike miljøene i mediesektoren, og samarbeidene var færre og mindre formaliserte. Fra 2010 og frem til i dag har klyngen etablert tusenvis av jobber, bidratt til radikale innovasjoner og hatt stor internasjonal suksess. I tillegg har det oppstått en unik klyngeidentitet, som flere intervjuobjekter beskriver som nærmest familiær.

Høsten 2017 flyttet flere av klyngens medlemmer, som TV2, NRK Hordaland, BT, Vizrt, Vimond og Institutt for informasjons- og medievitenskap ved UiB, inn under samme tak i Media City Bergen.¹⁶ Klyngeadministrasjonen og en rekke mindre bedrifter flyttet også inn i bygget. Bygningen huser omtrent 1 200 mediearbeidsplasserfolk, fordelt på 45 000 kvm.¹⁷ Samlokaliseringen gjennom Media City Bergen er utvilsom en av de viktigste milepælene i klyngens historie, og vurderes som et viktig resultat av særlig tre grunner. For det første har en slik samlokalisering betydelige nettverkseffekter. Fysisk nærhet til andre aktører i klyngen gjør bygningen til en stor felles møteplass. Dette bidrar til å skape oversikt over klyngens medlemmer, og gjør det enklere å bli kjent gjennom uformelle møteplasser. For det andre, har dette vært viktig for klyngens profilering. En fysisk bygning, der klyngeadministrasjonen og mange av medlemmene er fysisk lokalisert, skaper momentum og gjør det enklere å vise frem hva klyngen «er» utad. For det tredje, har samlokalisering gjort at man har tilgang til alle fasiliteter på et sted. I MCB er kontorer, konferansesentre, auditorium, co-workingspace og klyngens innovasjonsinfrastruktur (JoLab, MediaLab), samlet på samme sted.

Utløste innovasjonsmidler

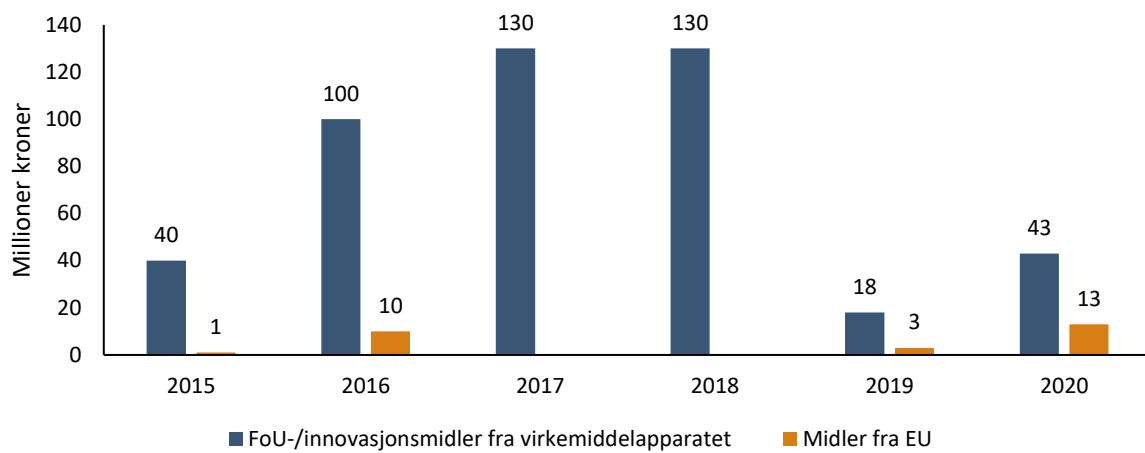
Klyngen ser ut til å ha lyktes godt med å koble sammen aktører til større utviklingsprosjekter, og klyngeadministrasjonen jobber aktivt med klyngedeltakerne om søknader, og har en fremtredende rolle i mange av disse søknadsprosessene. Flere prosjekter har fått tilslag hos store virkemiddelaktører som Norges Forskningsråd og Innovasjon Norge, og på EU-nivå gjennom programmet Horisont2020. Utløste midler gjennom virkemiddelapparatet og EU er illustrert i figuren under. Sammenlignet med NCE Smart Energy Markets, er midler fra virkemiddelapparatet gjennomgående noe høyere for NCE Media, mens utløste midler fra EU er vesentlig

¹⁶ (Media Region Bergen, 2016)

¹⁷ (Brandeggen, 2014)

lavere. Sammenlignet med Norway Health Tech har NCE Media utløst færre midler, både fra det norske virkemiddelapparatet og EU.¹⁸

Figur 5.1: Utløste midler fra virkemiddelapparatet og EU i millioner kroner (avrundet) som følge av arbeidet med klyngen.
Kilde: Årsrapporter til NCE Media.



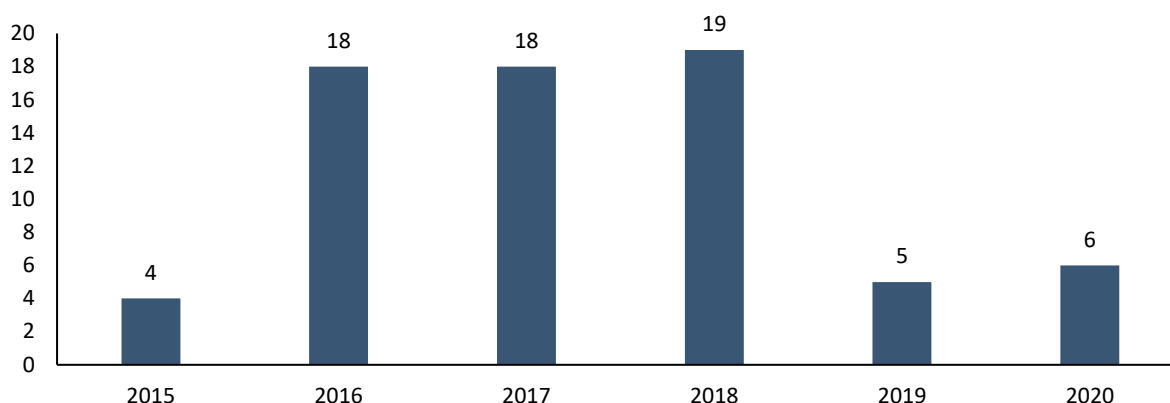
Et eksempel på et EU-prosjekt er mentorprogrammet MediaMotorEurope. Hensikten med programmet er å hjelpe utvalgte europeiske oppstarts- og skaleringsbedrifter, med gode medieteknologiløsninger, inn på det globale markedet og introdusere dem for reelle markedsmuligheter. Programmet er et samarbeid mellom fire europeiske inkubatorer: VRT i Belgia, Sofia Knowlegde City i Bulgaria, Thermi Group i Hellas og MCB/VIS Mediekuben. I slutten av 2020 ble fire av klyngens medlemmer, Visualyst, Factiveuse, Scriptix og GlobalIM, tatt opp i programmet. Samtidig ble fem nye europeiske startups, fra Finland, Belgia, Tyskland, England og Estland, tildelt Media City Bergen og mediekuben VIS.¹⁹ For NCE Media gir programmet muligheter til å utvide klyngens samarbeid med europeiske organisasjoner innen næringsliv og forskning. Samtidig er programmet en svært god mulighet for klyngens egne medlemmer.

MediaMonitorEurope er et viktig prosjekt for klyngen fordi det bidrar til å øke antallet og kvaliteten på nyoppstartede bedrifter i klyngen. Nyetableringer, i form av gründerbedrifter og spin-offs, har en sentral posisjon i klyngens strategi. Som illustrert i figuren under har NCE Media kommet med direkte bistand til en rekke nyetableringer i løpet av den siste perioden. Dette viser at man gjennom klyngens arbeid, og ved direkte bistand fra klyngeprosjektet, har lyktes med å etablere nye bedrifter, og herunder lage nye arbeidsplasser. Også her understreker klyngeleder Anne Jacobsen at det er usikkerhet i estimatene.

¹⁸ Klyngeleder Anne Jacobsen opplyser imidlertid om at disse estimatene er heftet med stor usikkerhet, da de ikke har komplett oversikt over mye midler alle medlemmene har mottatt det aktuelle året. Estimaten for EU-midler representerer midler utløst av klyngeprosjektet selv. I 2018 og 2017 ble det ikke utløst noen slike midler fra klyngen selv, men det opplyses om at det ble utløst henholdsvis ca. 10 millioner og ca. 8 millioner av klyngemedlemmene. Usikkerheten knyttet til både innrapporterte tall og rapporteringspraksis ved andre klyngen gjør at denne sammenligningen er krevende.

¹⁹ (MCB, 2020)

Figur 5.2: Antall nyetableringer hvor klyngeprosjektet har kommet med direkte bistand. Kilde: Årsrapporter til NCE Media



Tett kobling mellom næring og forskning

Etter flere års arbeid fikk klyngen, i tett samarbeid med Universitetet i Bergen, fikk klyngen innvilget søknad om et Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI) i juni 2020. SFI er et program under Forskningsrådet som skal bidra til å styrke innovasjonsevne og øke verdiskapingen i norsk næringsliv gjennom langsiktig forskning.²⁰ Senteret har fått navnet MediaFutures, og samler forskningsmiljøet og flere store medieaktører i Bergen, som TV2, NRK, Vizrt, Vimond og Schibsted. Senteret skal forske på tema som brukergrupper, brukeropplevelse, innholdsproduksjon, språk og tilgjengelighet. Målet er å utvikle ansvarlige løsninger ved å adressere samfunnsmessige virkninger av kunstig intelligens, falske nyheter, ekkokamre og politisk polarisering.²¹ Dette er første gang et samfunnsvitenskapelig fakultet får SFI- status.

Den tette koblingen mellom næringslivet og FoU-miljøene har også resultert i nye utdanningstilbud ved flere universitet og høyskoler. I samarbeid med Universitetet i Bergen tilbys det nå flere universitetsutdannelse i Media City Bergen, tre bachelorprogram og tre masterprogram.²² Studieprogrammene, innen journalistikk, TV-produksjon og medie- og interaksjonsdesign, er alle praktisk orienterte med samarbeid og praksis hos klyngebedriftene. Her får studentene tilgang til det nyeste av teknologi, og studerer vegg i vegg med bransjebedrifter som NRK, BA, TV2, BT, og Vizrt. Ved NHH har de utviklet et etterutdanningsprogram innen innovasjonsledelse som er tilpasset medlemmene i klyngen. Klyngen samarbeider også med BI, Høgskulen på Vestlandet og Universitetet i Stavanger, og med de videregående skolene Metis, Bergen Private Gymnas og Noroff.

Infrastruktur for innovasjon

NCE Media har også lansert mye infrastruktur for innovasjon, med Nordic 5G Consortium som ett av de nyeste tilskuddene. Dette er et nordisk samarbeidskonsortium som skal legge til rette for innovasjon, utvikling og kommersialisering av 5G-tjenster, samt jobbe for å påvirke 5G-bruken og reguleringen. Konsortiet er organisert som en medlemsorganisasjon, der alle interesserte kan bli medlem.²³ Klyngen har også tatt initiativ til et kognitivt senter for kunstig intelligens (Norwegian Cognitive Center), som ble operativt i 2020. Dette er et tverrsektorielt

²⁰ (Universitetet i Bergen, u.d.)

²¹ (Universitetet i Bergen, u.d.)

²² (Universitetet i Bergen, 2018)

²³ (MCB, 2020)

samarbeid mellom flere klynger, store virksomheter og offentlig sektor. Senteret er lokalisert i Media City Bergen, men har i stor grad vokst til et nasjonalt prosjekt som jobber tverrfaglig innen ulike industrier.

Klyngens Media Lab, lokalisert i MCB, er klyngens innovasjonsmotor. Laben byr på et bredt spekter av tjenester og toppmoderne fasiliteter, som fritt kan benyttes av alle klyngens medlemmer. Her kan medlemmene utvikle og teste nye medieinnovasjoner, og gjennomføre workshops med opptil 50 personer. Siden åpningen i 2017 har det vært enorm interesse for laben, både fra klyngens medlemmer og fra resten av verden. I 2017 tok klyngeadministrasjonen imot mer enn 150 offisielle delegasjoner fra hele verden, inkludert presidenter og kongelige.²⁴

Jornalistlaben, JoLab, ble opprettet i januar 2020 med mål om å øke innovasjon og bygge kompetanse for fremtidens redaksjoner, samt styrke kritisk og undersøkende journalistikk. Helt sentralt står også arbeidet med å bygge bærekraftige forretningsmodeller for mediehusene. Dette er noen av de viktigste utfordringene redaksjonene står ovenfor i tiden fremover, og gjennom JoLab har NCE Media satt disse problemstillingene i system og opprettet et tilbud i skjæringspunktet mellom teknologi og journalistikk. Metoder for gravejournalistikk, verktøy for å strukturere store datamengder og verktøy for å søke i åpne data, er noen av områdene man ønsker å fokusere på.²⁵ Det er allerede gjennomført workshops med verdensledende eksperter, fra BBC og Bellingcat, til tross for at laben ble åpnet kun få måneder før koronapandemien.

5.2. Resultatenes betydning for klyngeprosjektets deltakere

En sentral del av effektevalueringen er å undersøke betydningen klyngen har hatt for klyngedeltakerne, herunder hvilke effekter har dette hatt på bedriftene og om bedriftene opplever at deres forventninger til klyngen er innfridd.

5.2.1. Hvorvidt klyngedeltakernes forventninger til klyngen er innfridd

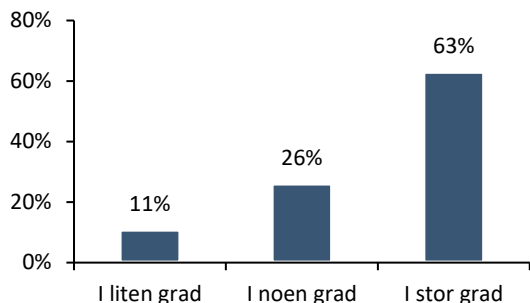
Klyngen har i stor grad levd opp til medlemmenes forventninger. Over 60 prosent av respondentene oppgir at deres forventninger til klyngen i stor eller i svært stor grad er innfridd. Dette er isolert sett høyt, men også høyt sammenlignet med evalueringene vi gjennomførte av tre andre NCE-klynger høsten 2020.²⁶ Selv om medlemmene gjennomgående opplever at klyngen har levd opp til forventningene, finner vi viktige forskjeller mellom grupper. Medlemmer lokalisert i Bergen er mer fornøyd enn medlemmer utenfor Bergen. Som illustrert i figur 5-4 svarer hele 70 prosent av medlemmene lokalisert i Bergen at klyngen i stor/svært stor grad har svart til forventningene, mens kun drøyt halvparten, 53 prosent, av medlemmene utenfor Bergen svarer det tilsvarende. At medlemmene utenfor Bergen er noe mindre fornøyd har nok både en sammenheng med at mye av klyngens aktivitet foregår i Bergen, og, som diskutert tidligere, at man ikke har kommet ordentlig i gang med nodestrukturen i Stavanger enda. Dette kan også ha sammenheng med bruken av Media City Bergen, som blir trukket frem i flere intervjuer med virksomheter utenfor Bergen.

²⁴ (MCB, 2017)

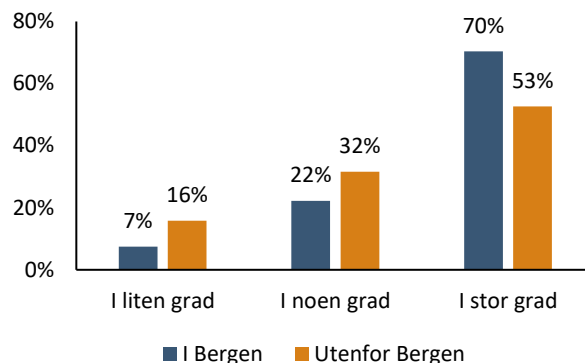
²⁵ (MCB, 2019)

²⁶ Norway Health Tech: 65 prosent, NCE Smart Energy: 43 prosent, NCE Tourism 29 prosent.

Figur 5.3: Spørsmål: «Alt i alt, i hvilken grad har klyngen svart til forventningene til din virksomhet?» N=46. Kilde: Menon



Figur 5.4: Spørsmål: «Alt i alt, i hvilken grad har klyngen svart til forventningene til din virksomhet?» Fordelt på om respondentene er lokalisert i Bergen (blå) eller ikke (oransje) N=46. Kilde: Menon



Vi finner også at de som har deltatt i styrings- og faggrupper er gjennomgående noe mer fornøyd. Dette er i og for seg ikke unaturlig. Deltagerne i styrings- og faggrupper sitter tett på utviklingen av klyngen og har mer informasjon om hvordan klyngen utvikles og fungerer enn de utenfor. De vil også kunne bli påvirket positivt av god stemning i gruppa. Dette kan gi grunnlag for en skjevhet («bias»). Denne skjevheten går imidlertid begge veier: medlemmene i disse gruppene vil, for eksempel, bli mer påvirket av om stemningen i samarbeidet er positiv eller preget av uenigheter og konflikter, noe vi har sett i tidligere evalueringer. At deltagerne i styrings- og faggrupper i NCE Media er mer fornøyd er trolig et uttrykk for en positiv skjevhet og at klyngen er preget av konstruktive diskusjoner snarere enn konflikt.

5.2.2. Hvilke effekter har klyngedeltakerne hatt av klyngen?

Deltakelse i en klynge kan føre til ulike effekter for virksomheter, knyttet til forbedring av vilkår, nye relasjoner, økt omsetning, og bedre tilgang på kapital. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å oppgi i hvilken grad klyngen har bedret vilkårene for deres virksomhet på en rekke områder. Tabell 5-1 viser gjennomsnittscore på de 13 faktorene som ble vurdert. Skalaen går fra 1 (ingen gevinst) til 5 (store gevinster), noe som innebærer at en gjennomsnittscore på 3 er et «nøytralt svar».

Våre analyser viser at det er spesielt områder knyttet til tilgang på møteplasser og nettverksbygging, kompetanseutvikling, klyngeidentitet, tilgang på relevante samarbeidspartnere og økt kunnskap om relevante aktører i økosystemet, hvor NCE Media har bedret vilkårene for virksomhetene. Intervjuene bekrefter disse funnene, og det trekkes særlig frem at klyngen har lyktes med å etablere et felleskap. Sammenlignet med de andre evalueringene vi har gjennomført, scorer NCE Media bedre enn samtlige på klyngeidentitet – opplevelse av felleskap.²⁷

Tabell 5-1: hvilken grad klyngen har bedret vilkårene for klyngemedlemmene på 13 ulike områder, på en skala fra 1 (ingen gevinst) til 5 (store gevinster). Gjennomsnittscore. N=46 Kilde: Menon

	Snitt-score
Tilgang til møteplasser og nettverksbygging	3,68

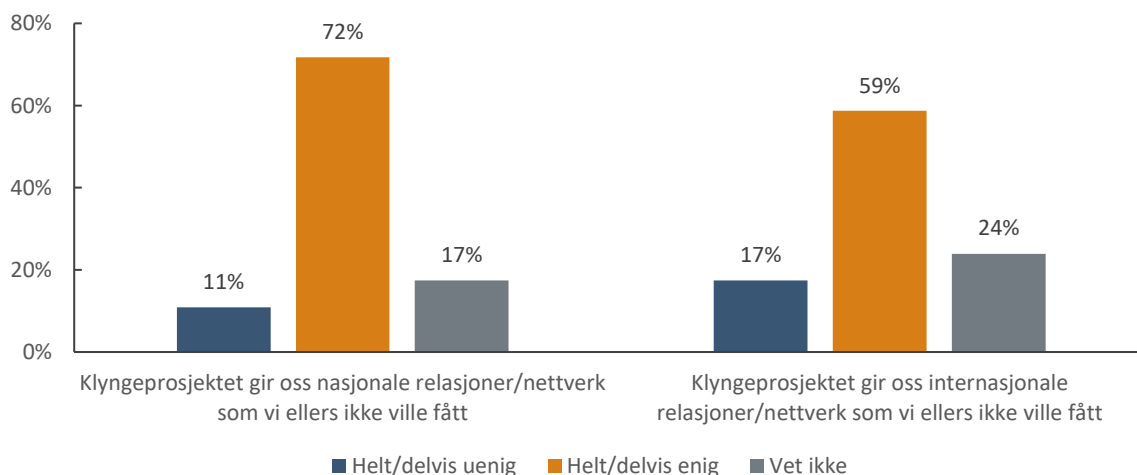
²⁷ NHT (3,28), NCE Tourism (2,87), Smart Energy Markets (3,43), Tequity Cluster (3,28).

Kompetanseutvikling – kurs og seminarer i regi av klyngen	3,64
Klyngeidentitet – Opplevelser av fellesskap	3,62
Økt kunnskap om relevante aktører i økosystemet	3,60
Tilgang på relevante samarbeidspartnere	3,57
Økt synlighet og profilering for min virksomhet	3,50
Mulighet for å delta i forsknings- og innovasjonsprosjekter	3,23
Kompetanse – bedre tilgang på relevant kompetanse	3,14
Påvirke klyngens strategiske retning	2,74
Internasjonale relasjoner og eksportmuligheter (kunder, leverandører og samarbeidspartnere)	2,71
Tilgang til kunder som er medlem i klyngen og dermed økt salg	2,66
Myndighetsdialog – ønske om å påvirke næringens rammebetingelser	2,51
Kapitaltilgang – bredere og bedre eksponering mot investorer	2,16

Samlet sett underbygger tabellen at klyngen har lyktes innen en rekke aktiviteter. Nettverksbygging og tilgang på møteplasser er en sentral del av et klyngesamarbeid. Dette kan forstås som et slags minstekriteriet for et klyngeprosjekt, så klyngen bør helst ha hatt andre effekter utover dette. Det har denne klyngen i stor grad. At klyngen evner å sette virksomheter i kontakt med hverandre er både en gevinst i seg selv, men også viktig for å utløse andre synergier i klyngen. Ved større nettverk og nye relasjoner øker sannsynligheten for bedre vilkår også på de andre områdene.

Vi finner også at klyngeprosjektet har ført til at virksomhetene har fått nasjonale relasjoner og nettverk de ellers ikke ville hatt. Over 70 prosent av respondentene er helt eller delvis enig i dette utsagnet. Klyngeprosjektet har også gitt klyngedeltakerne internasjonale relasjoner og nettverk. Dette er noe høyere enn hva vi fant i evalueringene av Smart Energy Markets og NCE Tourism, men lavere enn hos Norway Health Tech.

Figur 5.5 Spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander:» N=46. Kilde: Menon



Vi har også undersøkt om klyngen har bidratt med å skaffe finansiering til virksomhetene. Omkring 60 prosent av respondentene oppgir at NCE Media har hatt et bidrag (i større eller mindre grad) til å skaffe finansiering fra minst en av finansieringskildene som er oppgitt i tabellen under.²⁸ Omtrent en av fem mener at NCE Media i stor eller svært stor grad har bidratt til å utløse offentlig egenkapital, som tilskudd fra Innovasjon Norge,

²⁸ Det vil si at de ikke har besvart spørsmålet med «ikke relevant»

Forskningsrådet og lignende aktører. NCE Media holder blant annet to SkatteFUNN-workshops hvert år, der medlemmene kan få veiledning og hjelp med søknader.²⁹ Det bør nevnes at dette trolig oppfattes som mindre relevant av mange av medlemmene, da kun én av respondentene oppgir kapitaltilgang som en av hovedmotivasjonene (topp fem) for medlemskap.

Tabell 5-2: I hvilken grad NCE Media har bidratt til å skaffe finansiering. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon Economics. N=40

	Privat egenkapital (investorer)	Offentlig egenkapital fra Norge (statlige tilskudd)	Offentlig lånekapital utenfor Norge (EU-midler, etc.)	Offentlig lånekapital
I liten/svært liten grad	32%	45%	35%	28%
I stor/svært stor grad	3%	21%	16%	3%

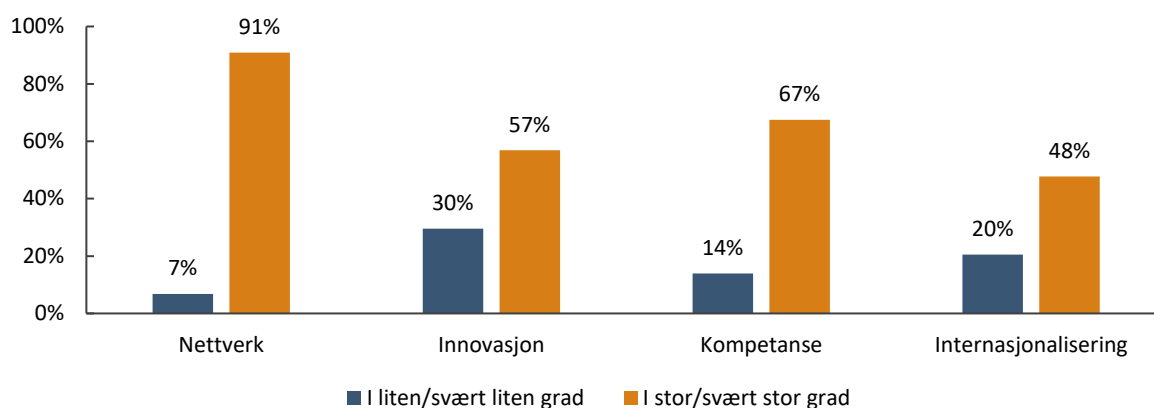
5.3. Effekter av aktivitetene og måloppnåelse

NCE Media er en ambisiøs klynge som har bidratt til å utvikle Bergen som et ledende kompetansemiljø innenfor mediefeltet. På den måten har klyngen både bidratt til å skape et miljø hvor bedrifter ønsker å etablere seg og tiltrekke seg ledende kompetanse fra inn- og utland. Klyngen har lyktes godt med å få internasjonal kompetanse til Norge, for eksempel gjennom foredrag på arrangementer i regi av Jolab og konferansen Future Week. Samtidig bidrar EU-programmet MediaMotorEurope til at nye og lovende vekstbedrifter blir introdusert for Bergen som arbeidsregion. Klyngen har etablert et godt rykte internasjonalt, og gjennom IBC-messen får både små og store medlemmer god internasjonal eksponering. Denne muligheten til å reise i «samlet tropp», ser ut til å ha vært svært fordelaktig for de små bedriftene.

En av de sentrale funksjonene til NCE Media er å skape en felles plattform og en arena hvor klyngedeltakerne kan møtes. Dette har vært avgjørende for samarbeidet som i dag eksisterer mellom FoU-institusjoner, medieteknologibedrifter og de redaksjonelle miljøene. Som illustrert i figuren under er dette det området medlemmene mener klyngen har lyktes best. Dette er i tråd med motivasjon for deltakelse, hvilke aktiviteter klyngemedlemmene oppgir å ha deltatt på, forventninger og områder der klyngen har bedret vilkårene for klyngemedlemmene. Som vi ser av tabell 5-7 er det stort sett konsistens mellom deltakelse, relevans, og hvor klyngen har lyktes best.

²⁹ <https://mediacitybergen.no/medialab/projects/>

Figur 5.6: Spørsmål: «På hvilke områder synes du klyngeprosjektet har lyktes best?» N=44. Kilde: Menon



Figur 5.7: Relativ sammenheng mellom deltakelse, relevans og klyngens oppnåelse for ulike aktiviteter, i en rangering fra 1-4 hvor 1 er høyest og 4 er lavest. Kilde: Spørreundersøkelse gjennomført av Menon. N=46

Aktivitet	Deltakelse	Relevans	Lyktes best
Nettverksmøter og faglige seminarer	1	1	1
Innovasjon	3	2	3
Kompetanse	2	3	2
Internasjonalisering	4	4	4

Det er noe færre som mener at klyngen har lyktes med innovasjons- og internasjonaliseringsaktiviteter. Som beskrevet i 3.2.2 er medlemmene delt i hvilken rolle klyngen bør ha i innovasjonsaktiviteter, som trolig er grunnen til at nesten en av tre mener man i liten grad har lyktes her. Det er også viktig å understreke at klyngen har jobbet aktivt med å etablere infrastrukturer for innovasjon, som ikke nødvendigvis reflekteres i denne scoren. Det er like fullt noe klyngeledelsen bør være observante på, ettersom innovasjon står så sentralt i alt klyngen foretar seg.

Internasjonalisering er den aktivitetstypen som færrest deltar på, oppgir som relevant og færrest mener klyngen har lyktes med relativt sett. Dette er et område som står sentralt i klyngens arbeid, men av naturlige årsaker ikke er relevant for deler av medlemsmassen. Eksempelvis er mange av medlemmene innrettet for å betjene kun det norske markedet, som nasjonale og regionale dagsaviser og kringkastere. Det er flest av de mindre virksomhetene som gir uttrykk for at klyngen ikke har lyktes godt på internasjonalisering. Fra intervjuene etterlyser flere medlemmer mer konkrete verktøy for internasjonalisering. Dette til tross for at klyngen har relativt mye aktivitet på dette området. Av de seks medlemmene som oppgir at internasjonalisering er "svært viktig", svarer fem at klyngen i liten grad har lyktes med internasjonaliseringsaktiviteter. Av 15 som sier det er "viktig", svarer 9 at de i liten eller svært liten grad har lyktes. Dette indikerer at de internasjonaliseringsaktivitetene klyngen gjennomfører ikke treffer godt nok.

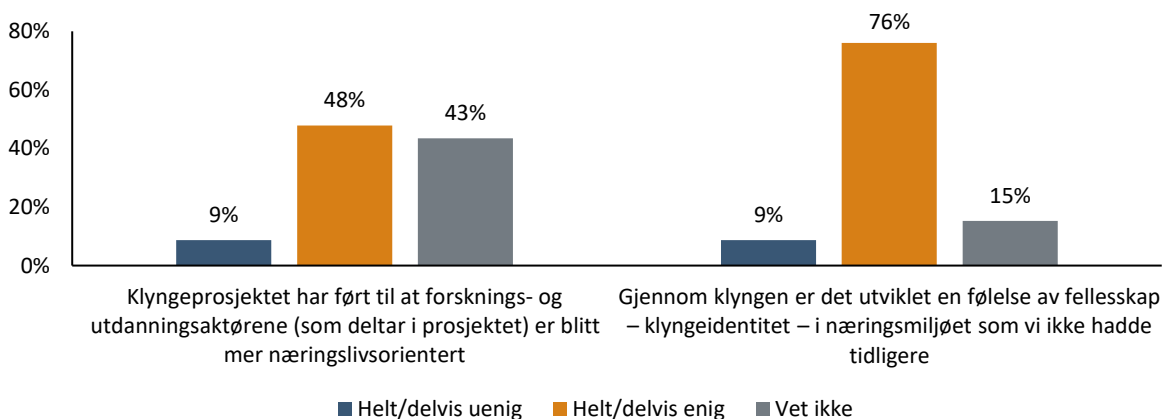
5.4. Klyngeprosjektets bidrag til det regionale innovasjons-økosystemet

En klynge har ofte en sentral posisjon innen det regionale innovasjons-økosystemet, ettersom den kan fungere som et bindeledd mellom bedrifter, offentlige aktører og forskningsinstitusjoner.

Klyngen har i stor grad bidratt til det regionale innovasjons-økosystemet. Universitetet i Bergen og klyngen er tildelt SFI-status fra Norges Forskningsråd, som gjør Bergen til et senter for medieteknologiforskning fremover. Klyngen har sterk tilknytning til universitetssektoren. Som tidligere beskrevet har klyngen blant annet vært med på å etablere flere bachelor- og masterprogram innenfor journalistikk, TV-produksjon og medie- og interaksjonsdesign, i samarbeid med Universitetet i Bergen. Klyngen var også initiativtaker til det kognitive senteret, og enkelte har uttrykt at dette ikke ville blitt lagt til Bergen om det ikke var for klyngens engasjement. I tillegg samarbeider klyngen med mange andre klynger, både regionalt og tematisk. Eksempler inkluderer samarbeid med NCE Finance Innovation om teknologikonferansen mcb tech, samt «speeddater» gjennomført med NCE Maritim CleanTech og NCE Tourism, der miljøer, selskaper og fagområder kobles sammen. I 2020 har klyngen samarbeidsrelasjoner med 20 andre klynger, som er det høyeste antallet i denne perioden.

Funn fra spørreundersøkelsen viser at gjennom klyngen har også medlemmene fått et sterkere forhold til omgivelsene rundt seg. Et flertall rapporterer om at det har utviklet seg en fellesskapsfølelse i næringsmiljøet som ikke tidligere eksisterte. Dette blir også trukket frem av flere i intervjuer. Videre indikerer våre funn at klyngeprosjektet har ført til at forsknings- og utdanningsaktørene som deltar i prosjektet har blitt mer næringslivsorienterte.

Figur 5.8: Spørsmål: «I hvilken grad er du enig i følgende påstander:» N=46. Kilde: Menon



5.5. Bidraget fra tjenestene i programmet til klyngeprosjektets måloppnåelse

NCE Media har vært en del av klyngeprogrammet i ti år. Et viktig bidrag fra dette programmet har vært grunnfinansieringen som NCE Media har mottatt i en tiårsperiode frem til 2020. I tillegg har klyngerådgivere bistått klyngene i deres arbeid. Videre har det blitt arrangert samlinger hvor klyngeledelsen har blitt kjent med kollegaer i andre klynger. Dette har vært sentralt for å dra nytte av hverandres erfaringer, legge til rette for samarbeid på tvers av klyngene – og ikke minst å etablere henvisningskompetanse. Samlet sett finner vi at klyngeprogrammet, og da spesielt klyngerådgiverne, har bidratt til NCE Media sitt arbeid og aktiviteter.

6. Samlet vurdering av klyngeprosjektet

6.1. Helhetsvurdering av klyngeprosjektet med vekt på måloppnåelse, effekter og utnyttelse av synergier

Grunnlaget for samarbeid er like relevant i dag som det var for 11 år siden. Medlemmene i klyngen har mye å samarbeide om, og både intervjuene og spørreundersøkelsen peker på store synergier. Vi finner at medlemmene har gode forutsetninger for å utnytte synergiene. Medlemmene er primært motivert av samarbeid og partnerskap, snarere enn privatøkonomiske gevinster og profilering. De gir også uttrykk for at de har god oversikt over hva medlemmene jobber med.

NCE Media har hatt et høyt aktivitetsnivå. Klyngen har gjennomført en rekke aktiviteter innenfor alle aktivitetsområdene, og klyngens ambisjonsnivå er høyt. Klyngen jobber med et bredt spekter av tematiske områder, men dette fremstår som en hensiktsmessig innretning med tanke på bredden i medlemsmassen. Klyngen har primært inntatt rollen som katalysator (nivå 1) eller fasilitator (nivå 2) innenfor ulike aktivitetsområder. Man har i noe mindre grad lykkes med innovasjons- og internasjonaliseringsaktiviteter. Klyngen har betydelige aktiviteter innenfor begge områdene, og særlig innenfor internasjonalisering er det uklart hvordan dette resultatet skal tolkes. Vi stiller spørsmål ved om dette er et resultat av at internasjonaliseringsaktivitetene ikke treffer godt nok, eller om disse aktivitetene ikke kommuniseres godt nok ut til medlemmene. Det er uansett noe klyngeledelsen bør være oppmerksom på. Innenfor innovasjonsaktiviteter er medlemmene delte i hvilken rolle de mener klyngen bør ha. Noen mener klyngen primært bør ha en fasilitatorrolle, som i dag, der de kobler sammen og involvere medlemmene. Andre etterlyser derimot at klyngen tar en mer aktiv rolle i utviklingsarbeidet. Det er vår vurdering at klyngen har lagt seg på et riktig ambisjonsnivå, ved å hovedsakelig innta en fasilitatorrolle. Dette fordi medlemsmassen i NCE Media er bred, som gjør det vanskelig å definere konkrete innovasjonsprosjekter som oppleves relevante for mange, og fordi innovasjonsprosjekter krever en spisskompetanse som allerede finnes hos medlemmer.

Overordnet fremstår NCE Media som en svært profesjonell og godt drevet klynge. De har høyt ambisjonsnivå, stor gjennomføringsevne og høy kompetanse. Organiseringen fremstår imidlertid utydelig og uheldig: NCE Media, Media City Bergen og mediaklyngen brukes om hverandre. Dette bidrar både til forvirring blant medlemmene, og ser ut til å påvirke klyngens synlighet utad og klyngens medlemmer utenfor Bergen. Klyngens styre og faggruppen «The Advisory Board» har klart definerte og komplementerende roller, og består av representanter fra de viktigste virksomhetene i klyngen, valgt gjennom demokratiske prosedyrer. Vi vurderer imidlertid at det er behov for flere perspektiver inn i styrene. 70 prosent av klyngens 20 styreverv er besatt av seks virksomheter, og det er få mindre bedrifter og bedrifter lokalisert utenfor Bergen representert. I tillegg har ikke samarbeidet med VIS Mediekuben fungert etter hensikt. Etableringen av noden i Stavanger ble negativt påvirket av koronapandemien, og ledelsen opplyser at dette er et satsingsområde i tiden fremover.

Klyngen har jobbet med en exit-strategi siden 2017, og har fått på plass **en bærekraftig forretningsmodell** med flere inntektskilder og «mange bein å stå på». En klar majoritet av medlemmene opplever fremdeles at de får igjen for medlemsavgiften, til tross for at medlemsavgiften nylig er økt.

NCE Media har oppnådd gode resultater. De har etablert viktig infrastruktur for innovasjon, etablert tettere kobling mellom næringen og forskning (SFI) og bidratt til at klyngen er innovasjonsmotoren innenfor medieteknologi i Norge. Medlemmene er gjennomgående svært fornøyde og understreker at forventningene i stor grad er innfridd. Klyngen har lyktes med å utløse finansiering fra både EU-prosjekter og nasjonale innovasjonsmidler de siste årene, og de har jobbet aktivt med å legge til rette for økt innovasjonsarbeid for

medlemmene. Klyngedeltakerne opplever et sterkt fellesskap og en klyngeidentitet som har skapt et tettere bånd mellom de ulike aktørene i klyngen, og et positivt bidrag inn i innovasjonsøkosystemet. Klyngeledelsen bør likevel være oppmerksomme på at medlemmene utenfor Bergensregionen er mindre fornøyde enn medlemmer lokalisert i Bergen, og jobbe videre for enda tettere integrering av disse medlemmene.

Vi vurderer særlig tre faktorer som avgjørende for klyngens suksess:

- a) **Store synergier:** Medlemmene har mye å samarbeide om, og det er store synergier i disse samarbeidene. Dette gjelder både på tvers av miljøer (redaksjoner og teknologibedrifter), og innad i miljøene (nye samarbeid mellom medieteknologibedrifter). Medlemmene samarbeider om kompetanse, som AI, og innen internasjonalisering har større bedrifter har tatt rollen som døråpnere for de mindre bedriftene.
- b) **Samlokalisering ved Media City Bergen:** Denne samlokaliseringen har vært helt uvurderlig, og trekkes frem av samtlige intervjuobjekter. Den er viktig i seg selv for å skape tettere bånd mellom aktørene, men har også utløst etableringen av start-ups og store samarbeidsprosjekt.
- c) **Sterk og kompetent klyngeledelse:** Klyngeledelsen, og særlig Anne Jacobsen, har vært en betydelig bidragsyter for klyngens fremdrift, ambisjonsnivå og gjennomføringskraft. Med Anne Jacobsens ledelse har klyngen også bygget opp en sterk organisasjon. Klyngeledelsen har, i samarbeid med klyngen styringsgruppe og «The Advisory Board», sørget for å finne relevante samarbeidsområder i en tid preget av store endringer i medieindustrien.

6.2. Mulige utfordringer som man må jobbe med videre i utviklingen av klyngen

Til tross for at NCE Media i stor grad har lyktes på alle områder, står likevel klyngen overfor noen utfordringer fremover. Vi vil peke på noen av de utfordringene som det vil være viktig å adressere fremover, og komme med anbefalinger for å kunne fortsette det gode arbeidet og bedre samspeillet mellom de ulike aktørene i medieindustrien.

Det er uheldig at Media City Bergen, NCE Media og medieklyngen brukes om hverandre. Det er fremdeles uklart for oss om MCB egentlig er noe mer enn NCE-prosjektet, og alt tyder på at dette skillet er rent formelt. Det faktum at bygningen som huser klyngeprosjektet også går under navnet Media City Bergen skaper ytterligere forvirring. Klyngen kjenner godt til problemstillingen, og forsøker nå en strategi der de bevisst bruker «medieklyngen» i dagligtalen, fremfor Media City Bergen eller NCE Media. Vi mener likevel problemet bør adresseres eksplisitt, slik at ikke medieklyngen, eller «the Norwegian Media Cluster», gir grobunn for ytterligere forvirring. Det at klyngen har gått ut av NCE-programmet og går inn i en ny fase med Modne-klynger programmet, vurderes som en ypperlig mulighet til å ta tak i denne problemstillingen.

Det bør jobbes videre for tettere integrering av medlemmene utenfor Bergen. Vi har sett at medlemmene utenfor Bergensområde er gjennomgående noe mindre fornøyd enn medlemmene i Bergen. Dette handler både om at en stor del av klyngens aktivitet er knyttet til Bergen, og ikke minst lagt til Media City Bergen (bygningen), og at node-strukturen i Stavanger ikke er fullt operativ enda. Klyngen har en sterk ambisjon om å være en nasjonal klynge, og derfor blir det særlig viktig å sikre at medlemmer både , og utenfor Bergen opplever klyngen relevant.

Økt mangfold i klyngens styrer. Til tross for at medlemmenes perspektiv formelt sett blir ivaretatt gjennom valg på generalforsamlingen, stiller vi spørsmål ved om det er tilstrekkelig mangfold i de ulike styrene i klyngen. Seks virksomheter (Fonn group, Bergens Tidende, Vizrt, TV2, NRK og Universitet i Bergen), har til sammen 70 prosent av totalt 20 styreposisjoner i klyngen. Et overveldende flertall er store virksomheter, og kun to av styreplassene

er besatt av aktører utenfor Bergen (ingen fra Stavanger eksempelvis). Etter vår vurdering bør klyngen prioritere å få inn flere perspektiv, særlig fra mindre virksomheter og virksomheter utenfor Bergen.

Strategien må forankres hos medlemmene. Målene og strategiene fremstår som relevante, men medlemmene er delt i hvorvidt de opplever strategien som for bred eller for smal. Dette tolkes som et resultat av bredde i medlemsmasse og en strategi i stadig endring. Mediebransjen har opplevd enorme og fundamentale endringer i denne tiårsperioden, og det har vært avgjørende for klyngen å tilpasse strategien deretter. Dette vurderes som hensiktsmessig og helt nødvendig, men det er viktig å sikre at strategien er godt nok forankret hos medlemmene. Vi er kjent med at NCE Media er i en pågående strategiprosess under utarbeidelsen av denne rapporten, og vil understreke viktigheten av å inkludere og forankre strategiske beslutninger og veivalg med medlemmene.

Klyngen må definere en retning innenfor innovasjonsaktivitetene. Per i dag fremstår det noe uklart hvilken rolle klyngen bør ta innenfor innovasjonsaktiviteter. Til nå har NCE Media hovedsakelig valgt en rolle som «fasilitator» av innovasjonsaktiviteter, men klyngeledelsen opplyser at de fremover ønsker å ta en mer aktiv rolle her. Å innta en sterkere posisjon også i gjennomføringen av innovasjonsaktiviteter stiller større krav til kompetanse i klyngeadministrasjonen. Vi vurderer at klyngen særlig kan spille en aktiv rolle når det kommer til markedsdrevet/behovsdrevet innovasjon. Medlemmene i NCE Media representerer verdensledende teknologiprodusenter, og det fremstår lite hensiktsmessig at NCE Media skal ta en førende posisjon innenfor dette feltet. Dette klarer bedriftene selv. Vi har også sett at medlemmene er delte i synet på hvilken rolle klyngen bør ha. Dette er noe klyngeadministrasjonen bør være oppmerksomme på, og sørge for at de valgene som gjøres begrunnes godt.

De redaksjonelle miljøene må knyttes nærmere øvrige miljøer i klyngen. Klyngen har fremdeles en jobb å gjøre når det kommer til å engasjere de redaksjonelle miljøene. Dette er noe klyngeadministrasjonen er oppmerksomme på, og noe de jobber aktivt med. Samtaler med de redaksjonelle miljøene, og etableringen av noden i Stavanger, tyder på at det er stort potensial her fremover.

7. Referanser

- Brandeggen, T. (2014, 05 09). *Bergen får Nordens første medieby*. Hentet fra tv2no: <https://www.tv2.no/a/5578958/>
- MCB. (2017, 08 24). *This is the Media Lab*. Hentet fra mediacitybergen.no: <https://mediacitybergen.no/medialab/this-is-the-media-lab/>
- MCB. (2019, 12 12). *About MCB Journalism Lab*. Hentet fra mediacitybergen.no: <https://mediacitybergen.no/home/mcbjolab/>
- MCB. (2020, 12 2). *Four startups from the Media Cluster selected for the MediaMotorEurope programme*. Hentet fra mediacitybergen.no: <https://mediacitybergen.no/home/startups-from-the-media-cluster-selected-for-mme/>
- MCB. (2020, 10 16). *Nordic 5G Consortium* . Hentet fra mediacitybergen.no: <https://mediacitybergen.no/nordic-5g-consortium/about/>
- Media Region Bergen . (2016). *Verdiskaping i medieklyngen* .
- MediArena. (2009). *Søknad om hovedprosjekt i ARENA-programmet* . Bergen .
- NCE Media . (2014). *PROJECT PROPOSAL, NCE Media* .
- NCE Media. (2020). *Application: Cluster Management Excellence Label Gold - Proven for Cluster Excellence*.
- Universitetet i Bergen . (u.d.). *MediaFutures: Forskningscenter for ansvarlig medieteknologi og innovasjon*. Hentet fra uib.no: <https://www.uib.no/infomedia/126656/mediafutures-forskningssenter-ansvarlig-medieteknologi-og-innovasjon>
- Universitetet i Bergen . (2018, 01 23). *Studietilbud i Media City Bergen*. Hentet fra uib.no: <https://www.uib.no/node/102218/studietilbud-i-mcb>

Vedlegg 1: Om klyngeprogrammet

Beskrivelse av klyngeprogrammet

Klyngeprogrammet, Norwegian Innovation Clusters (heretter NIC), er eid av Innovasjon Norge, Forskningsrådet og Siva, og forvaltes av Innovasjon Norge. Programmet ble startet som Arena-programmet i 2002 og senere utvidet med nivåene Norwegian Center of Expertise (NCE) i 2006 og Global Center of Expertise (GCE) i 2014. I 2018 ble Arena Pro introdusert for å imøtekomme et ønske om endringer i programmet.³⁰ Med unntak av GCE-prosjektene skal alle tre typer klyngeprosjekter inngå i rammeavtalen for sluttevalueringer.

Formålet med klyngeprogrammet

Klyngeprogrammet skal bidra til verdiskaping i norsk næringsliv gjennom å utløse, forsterke og gjennomføre samarbeidsbasert utvikling. Det er satt opp tre formål:

- Øke innovasjonsevnen og verdiskapingen i bedriftene som deltar i klyngesamarbeidet
- Forsterke klyngenes rolle som tilrettelegger for fornyelse og vekst i norsk næringsliv
- Øke klyngenes bidrag til å utvikle attraktive innovasjonsøkosystemer regionalt og nasjonalt

Programmet som helhet utvikles, gjennomføres og rapporteres med grunnlag i følgende mål:

Effekt mål:

- Økt verdiskaping hos bedriftene
- Økt innovasjonsevne

Resultat mål:

- Økt samarbeidsbasert utvikling hos klyngens aktører, internt og eksternt
- Økt tilgang på vekstkapital og relevant kompetanse i klyngen
- Økt synliggjøring og anerkjennelse av klyngens ressurser og attraktivitet
- Økt tilgang på fysiske og immaterielle fasiliteter og ressurser i innovasjonsøkosystemet
- Økt samarbeid med andre innovasjonsaktører for å forsterke innovasjonsøkosystemet

Delprogrammene

I **Arena**-delprogrammet kan man søke om 2 millioner støtte i totalt tre år – og det kan i spesielle tilfeller forlenges til fem år. Det er 20 aktive Arenaprojekter i NIC.

I delprogrammet for **Arena Pro** skilles det mellom finansiering av klyngedriften (tre millioner årlig i fem år) og samarbeidsbaserte fellestiltak (tre millioner årlig i fem år). Det er altså tatt inn et skille i finansieringen av driften av klyngen, blant annet for utvikling av deltakernes relasjonelle forutsetninger for å lykkes med klyngearbeidet, og utviklingsaktivitetene. Det er fire klynger i Arena Pro-programmet i dag, to ble tildelt i 2019 og to i 2020.

³⁰ De første tildelingene ble gitt i 2018 med prosjektoppstart i 2019.

Delprogrammet **NCE** har en maksimal varighet på 10 år (avhengig av om klyngen har deltatt i Arenaprogrammet tidligere). I forbindelse med etableringen av Arena Pro i 2018 ble det ikke lenger tildelt nye NCE-kontrakter, men klynger som har avsluttet kontraktperioden kan fortsatte å benytte NCE som er merkenavn. Vi legger til grunn at sluttevalueringen skal knyttes til avslutningen av NCE-kontrakten selv om klyngen fortsetter å benytte NCE i tittelen. Det er 12 klynger i NCE-programmet i dag.³¹

I forslaget til revidert nasjonalbudsjett i 2020 ble det foreslått at Innovasjon Norge skulle få fullmakt til å iverksette Klyngeprogrammets delprogram for **modne klynger**, det vil si klynger som allerede har deltatt i klyngeprogrammet i 10 år. Programmet må notiseres av ESA, og det ble heller ikke gitt en egen bevilgning til programmet, så finansiering må tas fra klyngeprogrammets ordinære ramme. Det er likevel et skritt videre for å kunne kapitalisere på de modne klyngene som er bygget opp gjennom klyngeprogrammet. Enkelte av NCE-klyngene har avsluttet eller kommer til å avslutte siste kontraktperiode i 2020 og er dermed i målgruppen for delprogrammet for modne klynger. Utviklingsmulighetene for disse klyngene blir påvirket av om (og når) de får prosjektmidler fra det nye programmet. Det kan påvirke aktivitetene og måloppnåelsen i sluttfasen av prosjektperioden. Det vil vi være bevisst på i evalueringen av klyngene det gjelder.

Seleksjon til programmet – nasjonal konkurransearena

Rekrutteringen til klyngeprogrammet er basert på en åpen, nasjonal konkurransearena – uten føringer knyttet til næring eller geografi. Seleksjonsprosessen er omfattende, og klyngene legger ned store ressurser i utforming av mål, strategier, tiltak og sammensetting av klyngedeltakere. Seleksjonen baseres på en kombinasjon av skriftlig søknad som både vurderes av eksterne klynge-/fagekspertene og av de tre eierne av programmet, og av Innovasjon Norges dialog og interaksjon med søkerklyngene. I tillegg til at seleksjonsprosessen skal sikre at kun klynger med de riktige forutsetningene tas opp i programmet, bidrar også seleksjonsprosessen til å bevisstgjøre og forberede klyngeadministrasjon og kjerneaktørene i klyngen på hva som skal til for å lykkes med klyngearbeidet.

Seleksjonskriteriene for opptak i programmet har blitt justert flere ganger. I dag er det fem kriterier som ligger til grunn for utvelgelsen:

- *Ambisjoner og mål* sier noe om hva man ønsker å oppnå – visjon, målsettinger og strategiske satsingsområder
- *Ressursgrunnlaget handler både om antall* medlemmer, deres størrelse og hvor dedikerte de er til klyngesamarbeidet
- *Potensialet for verdiskaping* som kan utløses gjennom klyngesamarbeidet avhenger både av forventet vekst i relevante markeder og av synergiene som kan skapes gjennom samhandlingsaktiviteter i klyngen.
- *Aktivitetene* som gjennomføres i klyngen skal bidra til å realisere målene, ha realistisk tidsplan og finansiering og være organisert på en hensiktsmessig måte
- Det er også et krav at klyngen skal være en del av et større *innovasjonsøkosystem* og bidra til å videreutvikle og forsterke dette systemet.

Hvor godt klyngene svarer på disse seleksjonskriteriene er reflektert i søknadsdokumentet (og vedleggene til dette). Graden av måloppnåelse kan sees opp mot ambisjonene, strategien og planene i søknaden.

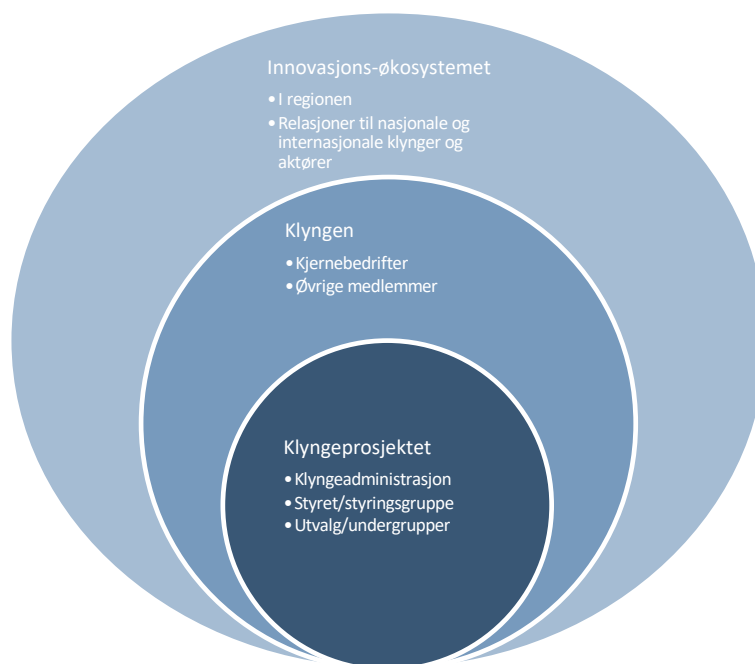
Søknadsdokumentet vil derfor være en relevant datakilde i evalueringen av klyngene – sammen med årsrapportene fra klyngene.

Begrepsavklaring

I denne rapporten benytter vi tre ulike begreper knyttet til klyngesamarbeidet. Med begrepet **klyngeprosjektet** refererer vi til den formelle organiseringen, det vil si klyngeadministrasjonen, samt styringsgruppen og eventuelle andre utvalg og undergrupper. Med **klyngen** mener vi det totale sett av deltakere i klyngesamarbeidet, gjerne delt mellom kjerneaktører og øvrige medlemmer. I den ytterste sirkelen har vi **innovasjonsøkosystemet** som klyngen inngår i. Dette nivået har ingen klar avgrensning, men det vil ofte være naturlig å beskrive et *regionalt* økosystem som klyngen inngår i, samt at klyngen inngår i et større økosystem gjennom relasjoner til nasjonale og internasjonale klynger og aktører.

Vi har forsøkt å illustrere disse tre begrepene gjennom tre sirkler i figuren under; klyngeprosjektet i den innerste sirkelen, klyngen (medlemmene) i den midterste sirkelen og innovasjonsøkosystemet ytterst.

Figur 1-A: Klyngesamarbeidet i tre nivåer: klyngeprosjektet, klyngen og økosystemet. Kilde: Menon Economics



Innad i klyngeprosjektet settes ambisjoner og mål for arbeidet og man jobber med å realisere aktiviteter som skal støtte oppunder ambisjonene og målene. Deretter gjennomfører klyngemedlemmene de ulike aktivitetene som skal legge grunnlaget for økt vekst og verdiskaping i et marked. I det ytterste ringen illustrerer vi samspillet med innovasjonsøkosystemet og herunder offentlige aktører, academia, kunder og andre nasjonale og internasjonale relasjoner. Å forstå dette er viktig for å kunne evaluere klyngene ut ifra deres posisjon og de forutsetninger de har for det arbeidet som er gjort i klyngeperioden.

Det faglige grunnlaget for klyngeprogrammer

Teori om næringsklynger ligger til grunn for det norske klyngeprogrammet. Mye av teoriutviklingen skjedde på 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet, mens klyngeprogrammer har blitt etablert og institusjonalisert som næringsrettede virkemidler i svært mange land de siste 10-20 årene. Selv om det teoretiske grunnlaget er langt

eldre, er det naturlig å referere til Michael Porter «diamantmodell» fra 1992 som klyngeprogrammenes faglige fundament. I årene som fulgte ble det publisert en lang rekke teoretiske og empiriske journalartikler og bøker om næringsklynger – innenfor flere fagområder, som økonomi, geografi og sosiologi. I rapporten «Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes?» beskrives utviklingen av det teoretiske grunnlaget for næringsklynger.³²

I Norge har professor Torger Reve ved Handelshøyskolen BI gjennom tre forskningsprosjekter og bøker tilpasset og videreutviklet klyngeteorien i en norsk kontekst. Et sentralt poeng har vært å ikke bare beskrive suksessfulle næringsklynger, men også å forklare **mekanismene** bak suksessen. I boken Et verdiskapende Norge³³ utviklet Reve og Jakobsen teorien om **oppgraderingsmekanismer** som leder til **selvforsterkende vekst** i klynger. De fire mekanismene er beskrevet i en egen boks nedenfor.

Oppgraderingsmekanismer i næringsklynger – kilder til selvforsterkende vekst

I boken Et verdiskapende Norge (Reve og Jakobsen, 2001) ble Michael Porters diamantmodell videreutviklet for å forklare hvorfor noen næringsmiljøer utvikles til sterke klynger med selvforsterkende vekst. Oppgraderingsmekanismene er ikke observerbare, men kan måles gjennom et sett indikatorer. I boken beskrives fire former for oppgraderingsmekanismer som skapes i en velfungerende klynge:

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

Et sentralt spørsmål i den tidlige faglige diskusjonen om næringsklynger var hvorvidt klynger kan «designes» - og om myndigheter kan og bør stimulere til klyngedannelse og klyngesamarbeid.³⁴ Det faktum at velfungerende klynger har selvforsterkende oppgradering ble brukt som argument mot offentlige virkemidler. Argumentet var at sterke klynger ikke trenger offentlig støtte nettopp fordi de ukoordinerte aktivitetene mellom aktørene i klyngen skaper selvforsterkende vekst. Erfaringer med offentlige virkemidler rettet mot næringsmiljøer med klyngeegenskaper har de siste 10-20 årene ført til at den prinsipielle diskusjonen om behovet for offentlig støtte har stilnet.

³² Erik W. Jakobsen (2008): Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes? Menon-rapport skrevet på oppdrag fra Innovasjon Norge

³³ Torger Reve og Erik W. Jakobsen: Et verdiskapende Norge (2001) Universitetsforlaget.

³⁴ Se Erik W. Jakobsen m.fl (2011) Arenaprogrammet – stimulerer klyngebaseret næringsutvikling (side 22-23). Menon-rapport nr 26/2011.

Klyngeprogrammer er nå en institusjonalisert del av det næringsrettede virkemiddelapparatet i mange land.³⁵ **Oppmerksomheten er derfor blitt rettet mot innretningen og forvaltningen av klyngeprogrammer, på evalueringer av programmer og enkeltprosjekter, samt på utvikling av god praksis i klyngeledelse.** I tillegg til programmer og aktiviteter på regionalt og nasjonalt nivå, foregår det betydelig kunnskapsutvikling og informasjonsdeling på overnasjonalt nivå, spesielt innenfor EU. For eksempel har EU etablert European Cluster Collaboration Platform, publisert en «Smart Guide to Cluster Policy» og ikke minst forvaltet European cluster excellence initiative (etablert 2009). Innenfor sistnevnte initiativ drives «cluster excellence»-merkeordningen (bronse, sølv og gull), som også det norske klyngeprogrammet deltar i. En rekke norske klynger har blitt benchmarket gjennom denne merkeordningen og oppnådd bronse-, sølv- eller gull-label.³⁶

Figur 0.1: Benchmarking av europeiske klynger: Cluster Management Excellence



I sluttevalueringen av klyngeprosjektene bør vi derfor undersøke

- a. om klyngen har blitt benchmarket av Cluster Management Excellence;
- b. hvilken skår de fikk og hva som ble vurdert som sterke og svake sider i klyngen,
- c. hvordan dette har påvirket klyngens aktiviteter og resultater i etterkant.

The European Observatory for Clusters and Industrial Change gir jevnlig ut rapporter som analyserer utviklingstrekk i europeiske og globale klynger og klyngeprogrammer.

I tillegg til fellesaktivitetene på EU-nivå, har de fleste europeiske land nasjonale klyngeprogrammer. Programmene varierer betydelig i utforming og omfang, og det foregår jevnlig evalueringer av programmene. Dette gir et stort kunnskapsgrunnlag for læring og videreutvikling av programmene som det er naturlig at vi trekker veksler på i sluttevalueringene av klyngeprosjektene i det norske klyngeprogrammet (NIC).

Modellverktøyet som vil anvendes i prosjektevalueringene

I forbindelse med evalueringen av Arenaprogrammet i 2011 utviklet Menon et metodisk verktøy for vurdering og evaluering av klyngeprosjekter. Formålet med modellen var

- å identifisere og måle sammenhengen mellom klyngenes egenskaper (synergier og relasjonelle forutsetninger) og deres aktiviteter, resultater og effekter
- å identifisere og måle den addisjonelle effekten av klyngeprogrammets tjenester på klyngenes resultater og effekter

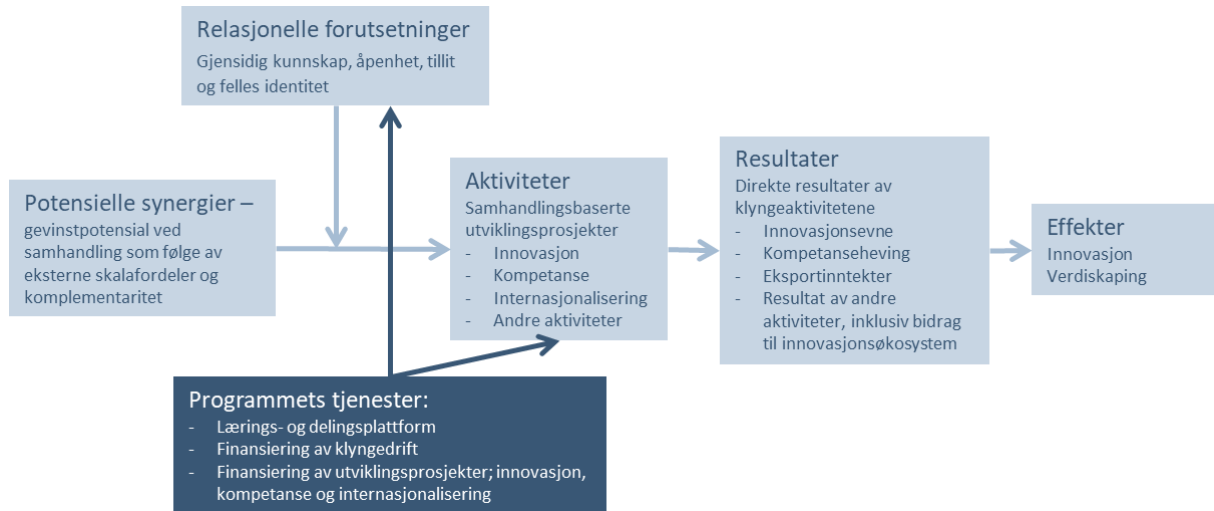
I sluttevalueringene som gjennomføres innenfor rammeavtalen med Innovasjon Norge vil vi benytte en videreutviklet versjon av modellen, dels basert på endringer i NIC og dels basert på Menons erfaringer og ny

³⁵ Selv om den prinsipielle cluster design-debatten har stilnet, er det viktig å understreke at de fleste anerkjenner at klyngedannelse og -utvikling er en organisk og dynamisk prosess. I EU-rapporten «smart Guide to cluster policy» står for eksempel følgende: Clusters are in the vast majority of cases not 'created': they emerge, because different locations provide different types of opportunities for specific companies to invest, succeed, and grow. (EU-kommisjonen, 2016).

³⁶ I kvalifiseringen til det nye delprogrammet for modne klynger stilles det krav om at klyngene som søker skal være sertifisert med gull-label.

innsikt om hvordan klynger fungerer. Modellen nedenfor viser hva klyngeegenskaper består i og hvordan de leder til økt måloppnåelse.

Figur 0.2: Modell for evaluering av klyngeprosjekter



Logikken i modellen er som følger: Jo større eksterne skalafordeler og komplementariteter det er mellom aktørene i et næringsmiljø, desto større **potensielle synergier** vil det være mellom dem. Evnen og viljen til å igangsette og gjennomføre samhandlingsprosesser for å realisere synergiene, avhenger av gruppens **relasjonelle forutsetninger** for samhandling, for eksempel om det er tilstrekkelig geografisk og kulturell nærhet, om aktørene har tillit til hverandre og om det er utviklet en felles klyngeidentitet. Er synergiene betydelige og de relasjonelle forutsetningene til stede, vil konkrete aktiviteter (samhandlingsbaserte utviklingsprosjekter) lede til konkrete resultater. Hvilke resultater man kan forvente å oppnå, avhenger selvsagt av hva slags aktiviteter klyngen utfører. Setter klyngen i gang felles innovasjonsprosjekter, bør det lede til økt innovasjonsevne blant bedriftene som deltar. Har klyngen internasjonaliseringsaktiviteter, bør det lede til økte eksportinntekter. Sagt på en annen måte: Fordi klyngene har svært forskjellige aktiviteter, kan vi forvente at resultatene de oppnår, vil være tilsvarende forskjellige. Det gir derfor ikke mening å anvende samme resultatmål på alle klyngene. Dette utdypes i kapittel 3.

Fra resultater til effekter: Klyngens resultater kan forventes å lede til effekter/måloppnåelse. Klyngeprogrammets effektmål er økt verdiskaping i bedriftene og økt innovasjon³⁷. Det er viktig å understreke at vi ikke kan forvente et 1:1 forhold mellom aktiviteter og resultater, og heller ikke mellom resultater og effekter. Det skyldes at både resultater og effekter påvirkes av andre faktorer, for eksempel av aktørens egne aktiviteter utenfor klyngeprosjektet, konkurrenters aktiviteter og endringer i markedene bedriftene opererer i. Dette må tas hensyn til i prosjektevalueringene.

³⁷ Vi har valgt å benytte **innovasjonsevne** som resultatmål og **innovasjon** som effektmål. Hvis man med effektmålet mener klyngens kapasitet og kapabilitet til innovasjon (med andre ord en dynamisk kapabilitet), er det mer naturlig å ha innovasjonsevne som effektmål.

Vedlegg 2: Utdyping av metode og datakilder

I denne evalueringsrapporten av NCE Media har vi basert oss på et bredt informasjonsgrunnlag fra ulike kilder. Figuren nedenfor oppsummerer alle datakildene som har blitt benyttet.

	Spørreundersøkelse
	Dybdeintervjuer
	Dokumentstudier

Spørreundersøkelse

Det ble i forbindelse med denne evalueringen sendt ut en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen bygger på våre og andre evaluators tidligere spørreundersøkelser til klyngene. Dette gjøres for å kunne sammenligne tidligere resultater på viktige områder med resultater fra denne perioden. Dette kan gi en indikasjon på utviklingen i en spesifikk klynge, og brukes til å sammenligne klynger i forhold til hverandre.

Det ble sendt ut spørreundersøkelse til alle klyngedeltakerne i NCE Media. Av de 93 deltakerne som mottok spørreundersøkelsen har 46 deltakere svart. Dette gir en responsrate på 49 prosent.

Dybdeintervjuer

Dybdeintervjuer er benyttet for å kartlegge ytterligere klyngedeltakernes erfaringer med NCE Media. Dybdeintervjuer er en viktig kilde til mer dyptgående innsikt i hvordan klyngen har jobbet, og de resultatene og effektene som samarbeidet har ført til.

Totalt har vi gjennomført 11 intervjuer med klyngedeltakere. De utvalgte klyngedeltakerne representerte oppstartsbedrifter, medieteknologibedrifter, inkubatorer, redaksjoner, forsknings- og utdanningsinstitusjoner og finans/investorer. Fordelingen av intervjuobjekter innenfor disse gruppene er gjengitt i tabellen under. I tillegg ble intervjuobjektene selektert på bedriftens økonomiske størrelse (omsetning og ansatte), antall år som medlem i klyngen, samt aktivitet og engasjement i klyngen (eksempelvis medlem av styringsgruppe). Bakgrunnen for dette var at vi ønsket at alle de relevante dimensjonene skulle være representert, slik at de innspillene vi får skal være mest mulig representative for medlemmene i klyngen.

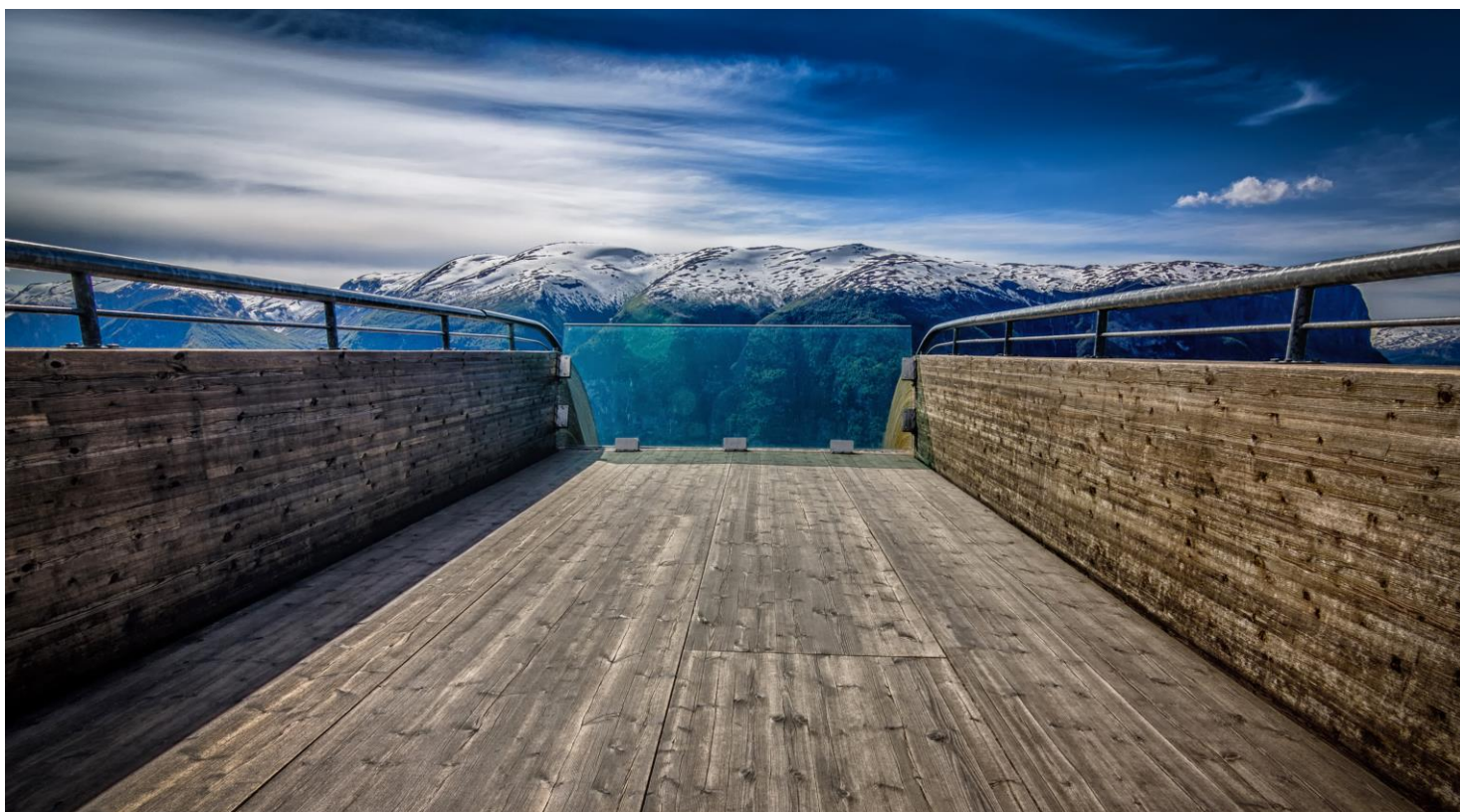
Tabell 2-A: Antall intervjuobjekter per kategori. Kilde: Menon Economics

Type aktør	Antall dybdeintervju
Oppstartsbedrift	2
Medieteknologibedrifter	2
Inkubatorer	1
FoU-institusjon	1
Redaksjon/innholdsproduksjon	4
Investorer/finans	1

I tillegg ble det gjennomført flere intervjuer med klyngeledelsen og -administrasjonen til NCE Media og representanter fra klyngeprogrammet i Innovasjon Norge.

Dokumentstudier

I forbindelse med dette arbeidet ble det gjennomført dokumentstudier av tilgjengelig informasjon. Dette inkluderer klyngens årsrapporter, andre evalueringer gjennomført av klyngen, søknader til Innovasjon Norge og annen dokumentasjon som er utarbeidet.



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter.

Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked.

Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no