

Diskusjonsnotat

Krafttak for grønn vekst

Forprosjekt steg 1

Vurdering av næringslivet i Gudbrandsdalen og Lillehammer i et bærekraftig vekstperspektiv

Til: Skåppå Kunnskapspark
Fra: Rudihagen AS, ved Tommy Rudihagen
tommy.rudihagen@rudihagen.no, mobil 48 18 80 00
Dato: 10. september 2019

1. Diskusjonsnotatets formål

Dette diskusjonsnotatet er leveranse i første steg ved bruk av Smart spesialisering¹ som metode for regional næringsutvikling i Lillehammerregionen og Gudbrandsdalen.²

Smart spesialisering kan gjennomføres som en stegvis prosess, se figuren nedenfor, der de tre første steg er definert som et forprosjekt. Forprosjektet skal gjennomføres i løpet av 2019.



Figur 1 Prinsippkisse for næringsutvikling gjennom såkalt «smart spesialisering»

Forprosjektet er i tre steg:

1. Gjennomføring av en næringsanalyse i et bærekraftig vekstperspektiv for å avklare nåsituasjon og potensiale for næringsutvikling
2. Kompetanseheving basert på analysen, samt fakta og teorier om bærekraftig vekst, samt forankring av tankesettet hos næringslivet og offentlig sektor i Gudbrandsdalen.
3. På bakgrunn av analyse, samt gjennom kompetanseheving og en forankrings-prosess, lage en strategi for grønn vekst for Gudbrandsdalen.

Dette notatet er leveransen fra steg 1 i Forprosjektfasen.

¹ For kort beskrivelse av Smart spesialisering se kapittel 3. Departementets beskrivelse av Smart spesialisering kan finnes på <https://www.regjeringen.no/no/sub/smart-spesialisering/id2602662/>

² Lillehammer og Gudbrandsdalen er som region i det videre omtalt som Gudbrandsdalen.

2. Oppsummering og hovedkonklusjoner

Over halvparten av næringslivet i Lillehammer og Gudbrandsdalens kan sies å være del av «rekreasjonsnæringen»³, dvs. har en stor del av sin omsetning fra besøkende og deltidsinnbyggere i regionen. De besøkendes hovedformål er normalt rekreasjon og opplevelser. Regionen har samtidig sterk kompetanse innen bygg- og anleggsvirksomhet, inklusive industriell virksomhet med leveranse mot BA-sektoren. I deler av regionen arbeider over 50 % av menn i privat sektor innenfor BA-relatert virksomhet. Regionen har en lang landbrukstradisjon, noe som også har bidratt til sterke bedrifter og klynger på leverandør- og foredlingssiden i verdikjeden. Regionen eksportere en betydelig mengde fornybar energi, og har energiselskaper med konkurransekraft i det nasjonale strømmarkedet.



Figur 2 Illustrasjon over næringsstrukturen i Gudbrandsdalen

Næringslivets geografiske hovedmarked er hovedstadsregionen, hvor de fleste besøkende rekrutteres fra, og som også er hovedmarkedet for bedriftenes tjeneste- og produktleveranser. Dette har over tid også vært lønnsomme markeder for mange av regionens bedrifter. Nord i regionen rettes tjeneste- og produktleveranser i noe grad nord- og vestover.

Fire av fem bedrifter samarbeider strategisk med andre for å styrke sin daglige leveranse til kunde og/eller øke den løpende lønnsomheten. Nærmere halvparten av bedriftene gjør dette i stor grad. Bedriftene anser slik samarbeid som viktig.

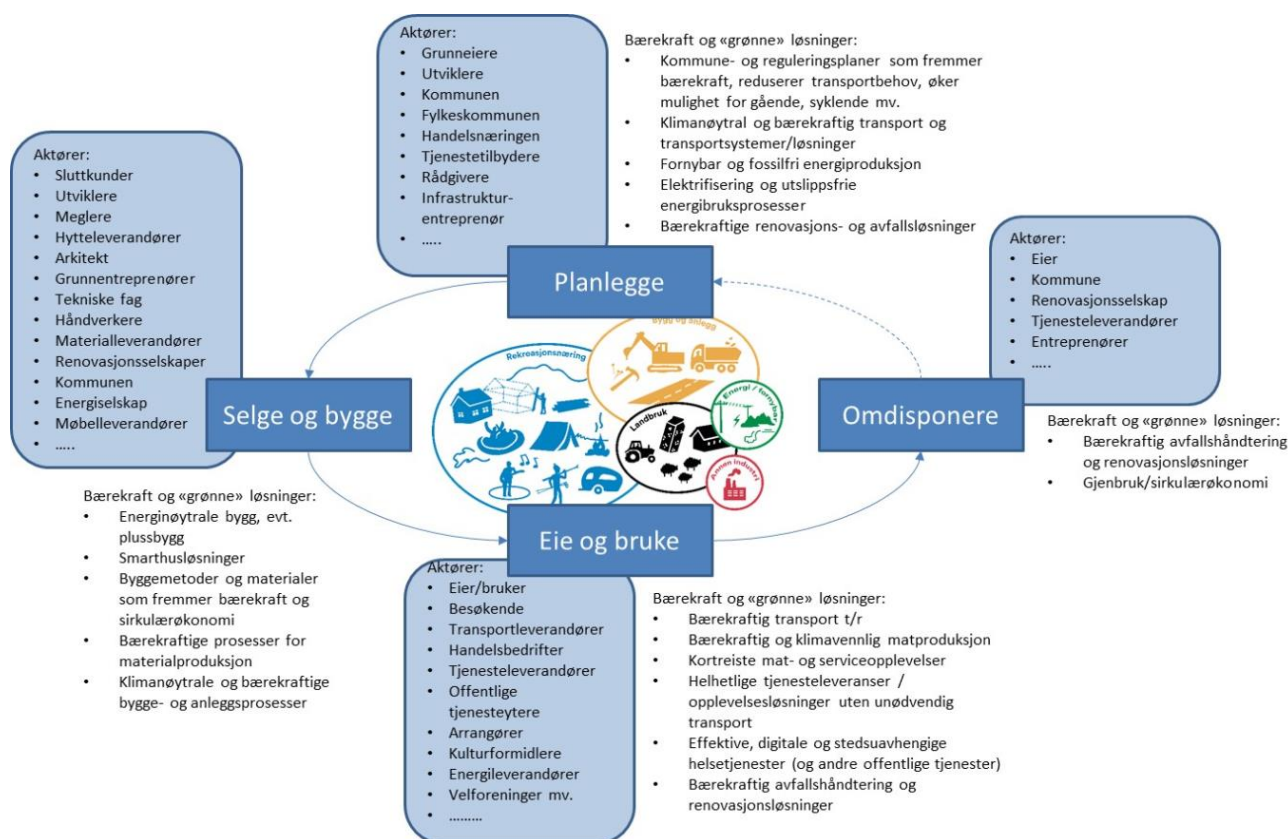
Bedriftene anser også samarbeid om innovasjon og utvikling som viktig. Nærmere halvparten har likevel ikke slik samarbeid, og mindre enn en av fem har utstrakt samarbeid om innovasjon og utvikling. De som har slik samarbeid virker derimot å ha bedre lønnsomhet enn gjennomsnittet.

Bedriftene anser samarbeid med FoU-aktører langt mindre viktig enn samarbeid med andre bedrifter. Dette antas å ha sammenheng med relativt lite samarbeid om innovasjon/utvikling generelt. De mest relevante FoU-aktørene virker å være HiNN (Lillehammer, rekreasjonsnæringen mv.), NTNU (Trondheim/Gjøvik, tekniske fag), NMBU (Ås, landbruksfag), samt lokale videregående skoler og fagskoler.

³ Begrepet «rekreasjonsnæring» benyttes i notatet for å tydeliggjøre kundesegmentets hovedformål, samt skille begrepet fra tradisjonelt reiseliv.

Regionens innbyggere har under gjennomsnittlig formal utdanning. Gudbrandsdøler har samtidig en «merkevare» som arbeidsomme og «til å stole på», samt betydelig mobilitet. Dette gir konkurransekraft både for enkeltpersoner og bedrifter. I tillegg har en spisskompetanseklunger innenfor blant annet betong, bruk av tre i bygg, bygge- og anleggsledelse, elektrodrift og installasjon, kultur- og arrangementsvirksomhet, eiendomsutvikling og bygging i fritidssegmentet, drift av vannkraft- og energianlegg, strømsalg, melke- og kjøttproduksjon, meieridrift, fjøs- og utstyrsleveranser til landbrukssektoren, som i nasjonal målestokk er ledende innenfor sine nisjer.

Overnevnte spisskompetanseklunger og konkurransefortrinn er relevante i næringsutvikling og vekst basert på bærekraftige verdier. I figuren nedenfor illustreres – som eksempel - mulige «grønne» løsninger i verdikjeden knyttet til deltidsinnbyggere i regionen.



Figur 3 Verdikjede/sirkel for deltidsinnbygger, med relevante aktører og bærekraftige/«grønne» løsninger

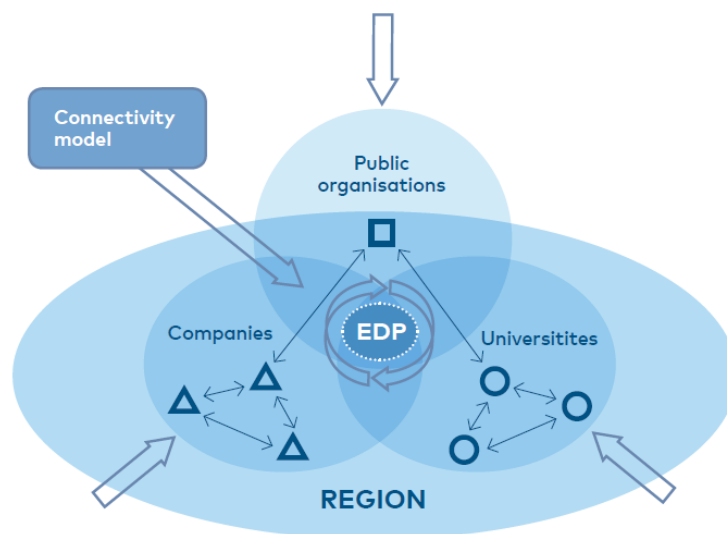
At en løsning er miljømessig bærekraftig eller «grønn» er samtidig *ikke en tilstrekkelig premis for lønnsom vekst*. Dette er tross alt å levere produkt og tjenester som markedet etterspør, og er villig til å betale for. Når regulering og kunder etterspør mer bærekraftige alternativer vil konkurransekraft kunne ligge i å levere «grønne» løsninger som dekker markedsbehov og det er betalingsvilje for.

3. Metodebruk

Om Smart spesialisering som metode

Hovedprinsippet i Smart spesialisering er å identifisere konkurransefortrinn og regions sterke aktører, som en antar også er de aktørene som kan bidra til konkurransedyktig vekst.

Med dette utgangspunktet etableres strukturer⁴ slik at næringsaktørene i fellesskap, på tvers av tradisjonelle bransjegrenser og sammen de relevante offentlige aktører og FoU-miljøer, går gjennom «entreprenørielle oppdagelsesprosesser». Erfaring tilsier at slike prosesser da vil lede til ny forretning og vekst. Se også Figur 1 nedenfor, der «entreprenørielle oppdagelsesprosesser» er forkortet EDP.



Figur 4 Modell for beskrivelse av hovedprinsippet i Smart spesialisering. Kilde: Virkkala et al., 2017.⁵

Første steg i bruk av Smart spesialisering i en region er å identifisere og enes om hva en historisk sett er gode på, dvs. hvilke næringer, bedrifter og klynger som kan danne fundamentet for det videre arbeid. Det neste steg er å etablere nye koblinger mellom aktørene, med mål om å utløse nye ideer, konkurransekraft og forretningsmessig potensial.

Erfaring tilsier at aktørene som skal samarbeide må ha felles situasjons- og mulighetsforståelse, noe som er bakgrunnen for at arbeidet starter med en felles analyse-, dialog og strategifase, se Figur 1 foran.

Initiativtakerne, rådgivere, offentlige/ og politiske aktører skal *ikke* velge «vinnere på vegne av regionen», eller bestemme hva som er riktige ideer eller skal være konkrete løsninger, men bidra til å etablere et «økosystem for nyskaping». Dette økosystemet skal gjennom «entreprenørielle prosesser» bidra til nye ideer, hvorav de beste ideene videreføres i konkrete prosjekter og aktiviteter med mål om lønnsomme produkter, tjenester og konsepter. Se delprosesser til høyre i Figur 1.

⁴ I prosjektbeskrivelsen også omtalt som «regionalt innovasjonssystem».

⁵ Figur hentet fra Nordregio; The status, characteristics and potential of Smart Specialisation in Nordic Regions, 2019.

Metodebruk i steg 1 - Næringsanalysen

Dette notatet sammenstiller funn og vurderinger ut fra sekundærdata, erfaring fra tidligere næringsarbeid, samt diskusjon med ulike parter i analysefasen. Det er i tillegg gjennomført en spørreundersøkelse blant bedrifter i regionen, der 124 svar er mottatt. Utvalgte funn fra undersøkelsen vises og diskuteres i vedlegg 1.

Valgte metodebruk og arbeidsform innebærer at notatets innhold og konklusjoner ikke må leses som udiskutable fakta, men som et diskusjonsunderlag for de diskusjoner, prioriteringer og strategivalg som skal gjennomføres i neste steg av arbeidet.

4. Grønn eller lønnsom vekst?

Initiativtakerne i «Krafttak for grønn vekst» skal, som tidligere nevnt, ikke «velge vinnere» eller legge strategien for regionen videre næringsssatsing. Samtidig gir prosjektets navn og mandat føring om at veksten skal baseres på «grønne» og bærekraftige verdier. Med denne føringen blir et grunnleggende spørsmål om verdier som «grønn», «klimavennlig» og «bærekraftig» bidrar til konkurransekraft og lønnsomhet. Problemstillingen er særlig relevant dersom «grønne», «klimavennlige» og/eller «bærekraftige» løsninger er mer kostbare enn tradisjonelle løsninger, må drives fram av regulatoriske krav, og i verste fall – per nå – ikke er svært etterspurt i markedet.

Det første svaret på spørsmålet er at leveranse av «grønne» løsninger ikke kan skje på tvers av hva markedet etterspør eller er villig til å betale for. De grunnleggende reglene for å lykkes med innovasjon og næringsutvikling oppheves altså *ikke* ved å satse på «grønne» verdier.

Det andre svaret er at det i mandatet må antas å foreligge en underliggende hypotese om at framtidens løsninger må/bør være «grønne» og bærekraftige for

1. å møte myndighetspålagte krav og insentiver, samt
2. å møte markedets og forbrukernes krav.

Dersom denne hypotesen er korrekt, vil det å utvikle og tilby «grønne» løsninger være en forutsetning for konkurransekraft, og gjennomført på en god måte gi interessante konkurransefortrinn.

Det vil samtidig ikke være slik at det å levere «grønne» løsninger er en tilstrekkelig premis for lønnsomhet. En løsning vil kun være *økonomisk bærekraftig* dersom det finnes et marked som etterspør, og er villig til å betale tilstrekkelig for, den.⁶

«Krafttak for grønn vekst» vil gi rom for ulike typer innovasjon, der nye ideer og innovasjon først og fremst må vurderes ut fra om en møter et behov i markedet. Gitt «Krafttak for grønn vekst» sitt formål vil det være et krav at nye ideer og innovasjon *bidrar i retning av økt bærekraft, sammenlignet med alternative løsninger.*

⁶ Også hensyntatt eventuelle offentlige insentivordninger og/eller reguleringer.

5. Næringslivet og næringsgrunnlaget i Lillehammer og Gudbrandsdalen

Arbeidsplasser i ulike sektorer iht. SSB-statistikk

Fordeling av arbeidsplassene i Gudbrandsdalen er vist i tabellen nedenfor, da sammenstilt med tilsvarende fordeling for hele landet. Totalt antall arbeidsplasser er cirka 36 000. I tabellen er sektorer hvor regionen har høyere andel arbeidsplasser enn landet samlet merket grønn. Sektorer der regionen har relativt lav andel arbeidsplasser er merket lys gul.

Tabell 1 Sysselsettingsandel i ulike sektor i hhv. Norge og Gudbrandsdalen. Kilde: SSB 2018. Inndeling ut fra SSB sine næringskoder.

Sektortilhørighet (arbeidssted)	Jordbruk, skogbruk og fiske	Bergverks drift og utvinning	Industri	Elektrisitet, vann og renovasjon	Bygge- og anleggsvirksomhet	Varehandel, motorvogn-reparasjoner	Transport og lagring	Overnattings- og serveringsvirksomhet
Norge	2,2 %	2,0 %	7,8 %	1,2 %	8,4 %	13,1 %	5,1 %	3,5 %
Lillehammerregionen	2,8 %	0,4 %	5,2 %	1,3 %	8,8 %	12,6 %	3,1 %	4,6 %
Midt-Gudbrandsdalen	8,1 %	0,5 %	7,6 %	2,1 %	18,1 %	12,1 %	3,6 %	3,9 %
Nord-Gudbrandsdalen	9,4 %	0,5 %	7,1 %	1,9 %	13,7 %	11,5 %	5,0 %	5,1 %
Gudbrandsdalen totalt	5,4 %	0,4 %	6,1 %	1,6 %	11,7 %	12,2 %	3,7 %	4,6 %
	Informasjon og kommunikasjon	Finansiering og forsikring	Teknisk tjenesteyting, eiendomsdrift	Forretningsmessig tjenesteyting	Offentlig administrasjon, forsvar, sosialforsikring	Undervisning	Helse- og sosialtjenester	Personlig tjenesteyting
Norge	3,5 %	1,7 %	6,4 %	5,0 %	6,3 %	8,3 %	20,7 %	4,0 %
Lillehammerregionen	3,5 %	0,9 %	5,7 %	3,7 %	9,1 %	8,4 %	24,3 %	4,7 %
Midt-Gudbrandsdalen	0,8 %	0,7 %	3,2 %	3,6 %	4,9 %	7,2 %	19,5 %	2,9 %
Nord-Gudbrandsdalen	0,7 %	0,8 %	4,0 %	3,8 %	4,9 %	7,7 %	19,8 %	2,8 %
Gudbrandsdalen totalt	2,3 %	0,9 %	4,8 %	3,7 %	7,3 %	8,0 %	22,3 %	3,9 %

Som tabellen viser har regionen en tydelig overvekt av arbeidsplasser innen primærnæringene, samt bygg- og anlegg (BA-sektoren). Det er samtidig verd å merke seg at netto eksport av bygg-/anleggskompetanse til bedrifter utenfor regionen er over 400 medarbeidere. Nord for Lillehammer er det over 600 flere personer som jobber i BA-næringen, enn det er registrert arbeidsplasser i næringen lokalt. Også til industrisektoren eksporterer regionen arbeidskraft, da hovedsakelig fra Lillehammerregionen til industriklyngene i Mjøsregionen.

Innen offentlig administrasjon, helse- og omsorg, varehandel og service-/overnattingsvirksomhet har regionen en netto import av arbeidskraft på mellom 500 og 700 medarbeidere.

Det er ellers verdt å merke seg forskjell i sysselsettingsstruktur i Lillehammerregionen og Gudbrandsdalen forøvrig. Det er da hovedsakelig Lillehammer kommune som bidrar til denne forskjellen, som handels-, service-, utdannings- og administrasjonssenter for regionen.

Næringslivets reelle struktur

Inndeling av arbeidsplasser og næringsliv etter næringskoder, slik som vist i Tabell 1, synliggjør ikke nødvendigvis regionens reelle næringsstruktur. Det gir også begrenset informasjon om hva som er drivere for lønnsomhet og utvikling. Tidligere analyser, understøttet av spørreundersøkelsen som nå er gjennomført, viser en næringsstruktur som forenklet er illustrert i Figur 5.



Figur 5 Forenklet beskrivelse av næringsstrukturen i Gudbrandsdalen

Figuren kan forklares som følger:

Rekreasjonsnæringen. En betydelig andel av næringslivet har sitt hovedmarked, eller greier å skape lønnsomhet, gjennom **de besøkende i regionen**. Dette næringslivet omtales i det videre som «rekreasjonsnæringen». I gjennomførte spørreundersøkelser har kun 35 av 124 respondenter neglisjerbar omsetning fra besøkende, mens nærmere halvparten av respondentene oppgir å ha mer enn 30 % av omsetningen fra denne målgruppen. De besøkende er da enten tradisjonelle turister, deltidsinnbyggere, eller deltakere i arrangement og kulturhendelser i regionen. Næringsliv som i betydelig grad henter sin omsetning fra besøkende er;

- De tradisjonelle reiselivsbedrifter, med overnatting og bevertning
- Eiendomsutviklere, inklusive land-/skogbruksaktører som utvikler arealer
- Hytteleverandører
- Bygg- og anleggsbedrifter
- Alpinanlegg og lignende
- Arrangements- og eventbedrifter
- Handels- og servicebedrifter. Dette kan være rene butikker, men også tjenesteytere opp mot reiselivsbedrifter, hyttemarked etc. Det er verdt å nevne at leverandører av anleggsmaskiner, traktorer, løypemaskiner, trelasthandel etc., kategorisert som handel, direkte eller indirekte har omsetning knyttet til rekreasjonsnæringen.

Samlet sett innebærer overnevnte at rundt, eller over, **50 % av sysselsatte i regionen - på en eller annen måte - er knyttet opp mot rekreasjonsnæringen**. I tillegg kommer rekreasjonsnæringens påvirkning på offentlig sysselsetting.

Selv med noe internasjonal turisme, *virker lønnsomhet og verdiskapning størst for virksomheter som utnytter besøkspotensialet fra det norske markedet*. Forklaringen kan være at verdiskapningen siste år har vært stor i innenfor hyttemarkedet⁷, nordmenns kjøpekraft, men også at en ikke har lyktes med å tiltrekke store, kjøpesterke og betalingsvillige internasjonale kundegrupper.

⁷ Hytteeiere omtales i det senere også som «deltidsinnbyggere», da de har en annen relasjon til regionen enn tradisjonelle turistbesøkende.

BA-sektoren. Med oppunder 20 % av de sysselsatte i bygg- og anleggssektoren i deler av regionen, samt flere hundre som arbeider i BA-sektoren utenfor regionen, er denne sektoren svært viktig for regionen. Hensyntatt at sektoren har en betydelig overvekt menn, samt at offentlig sektor står for over 30 % av den samlede sysselsettingen, betyr dette at **en svært stor andel av privat sysselsatte menn i Gudbrandsdalen nord for Lillehammer⁸ arbeider i BA-sektoren.** I noen kommuner er andelen opp mot 60 %.

Innad i regionen er deltidsinnbyggerne og rekreasjonsnæringen et viktig marked for BA-bedriftene, dvs. at det er en betydelig overlapp mellom rekreasjonsnæring og BA-sektor. I tillegg er kommunal og fylkeskommunal etterspørsel viktig. Veginvesteringer i regionen har i perioder vært et viktig marked, som også har medført oppbygging av kapasitet i sektoren. Veg- og baneinvesteringer langs Mjøsa og ellers på Innlandet anses framover å gi et viktig marked for regionale bedrifter.

En betydelig andel av leveransene fra gudbrandsdøler i BA-sektoren er utenfor regionen. Dette gjennom at lokale bedrifter tar oppdrag utenfor regionen (vegbygging, bygg/eiendomsprosjekter, betongarbeid), men også ved at gudbrandsdøler tar arbeid i større bygg/entrepreseselskaper eller etablerer næring utenfor regionen. Nord-Gudbrandsdalen har sterke tradisjoner og kompetanse knyttet til trebygg, mens midt-Gudbrandsdalen har et nasjonalt ledende betongmiljø. Svært mange fra Gudbrandsdalen har erfaring fra ulike lederposisjoner i sektoren.

Merk at en stor handelsbedrift som Gausdal Landhandleri AS, i all hovedsak omsetter sine varer i BA-sektoren.

Industrien står for 6 % av sysselsettingen i regionen, som er noe under landsgjennomsnittet. Viktige industribedrifter er tett knyttet til land-/skogbruket (slik som Tine, Fjøsssystemer, Fåvang Sag), rekreasjonsnæringen (slik som Norsk Kleber, Tinde Hytteindustrier, Levehytter mv.) og/eller BA-sektoren (Nordan, Oppland Stål, Glasopor, Fjøsssystemer, Fåvang Sag, Gausdal Bruvoll, Tinde og Levehytter), noe som understøtter hovedbudskapet i Figur 5. Samtidig har en bedrifter som Interfil, Lonbakken Mekaniske Verksted og Fiberprodukter, som har stor omsetning utenfor overnevnte sektorer.

Landbruk. Regionens andel sysselsatt i land-/skogbruket er mer enn dobbelt så høy som for landet som helhet (5 % mot vel 2 %). I Gudbrandsdalen, eksklusive Lillehammerregionen, er andelen sysselsatt i landbruket tre ganger høyere enn i landet som helhet. Andelen sysselsatt i land-/skogbruket er samtidig fallende. En del av landbrukets lønnsomhet i delregioner avhenger sterkt av rekreasjonsnæringen, samtidig som det er større industribedrifter som har sitt hovedmarked innen landbruket. Regionen har sterke private leverandører til landbruket. Eksempel på dette er Fjøsssystemer i Fåvang og klyngen for omsetning av landbruksteknisk utstyr i midt-Gudbrandsdalen, som har omsetning langt utover egen region.

Fornybar energi. Regionen har *betydelig fornybare energiresurser*, som selges i nasjonale og/eller internasjonale markeder. Vannkraftressursene er i stor grad utbygd, men energiselskapene har sterk kompetanse innen drift og forvaltning av vannkraftressursene (Eidsiva Vannkraft, Lillehammer), elektro, samt salg/omsetning av strøm (Gudbrandal Energi, Vinstra). Sektoren er lite

⁸ Lillehammer som kommune drar betydelig ned gjennomsnittlig sysselsetting i BA-sektoren i regionen.

bemanningsintensiv (1,6 % av samlet sysselsetting). Energiselskapene er betydelige kjøpere av produkter og tjenester, blant annet fra bygg-, anleggs- og elektroentreprenører.

Regionens marked og rolle i norsk økonomi

For rekreasjonsnæringen og BA-sektoren, som er regionens to største inntektskilder i tillegg til landbruket, er **hovedstadsregionen det klart viktigste markedet**. Fra et hovedstadsperspektiv kan en si at gudbrandsdalølenes rolle er «å levere rekreasjon» og «å bygge». I tillegg leverer regionen energi og mat til Østlandets befolkning.

Næringslivet nord i Gudbrandsdalen er i noe grad orientert mot vest- og/eller midt-Norge, og har gjennom dette en viss knytning til sektorer som er store i disse regionene, slik som fiske, industri og offshoreaktivitet.

Den realistiske vei til økt eksport⁹ fra regionen er;

1. Videreutvikling av «rekreasjonsnæringen», der besøkendes kjøp medfører omsetning, sysselsetting og verdiskapning. Dette skaper verdi hos de som direkte handler med besøkende, men også hos leverandører og samarbeidspartnere.
2. Salg av tjenester eller produkter utenfor regionen basert på den kompetanse-, konkurranse- og leveransekraft som kan utvikles basert på dagens konkurransedyktige næringsaktører.

BA-markedet er tradisjonelt nasjonalt, samtidig som internasjonale aktører og utenlandske arbeidstakere gjerne søker posisjon i det norske markedet. Gitt den betydelige etterspørselen en forventer nasjonalt kommende år, antas dette å være situasjonen også framover.

Reiselivsmarkedet er internasjonalt. Samtidig har norske besøkende historisk gitt større lønnsomhet enn utenlandske, noe som gjør at de kommersielle aktørene gjerne søker en størst mulig andel av det norske markedet. At omfanget av personer med deltids-/rekreasjonsbolig virker særlig utbredt i Norge understøtter dette.

Formalkompetanse i regionen

Generelt

Regionens innbyggere har generelt noe lavere utdannelsesnivå enn landet som helhet. Samtidig kan det innenfor enkelte sektorer, for eksempel reiselivet, virke som personer med høyere utdanning søker trygge og offentlige stillinger framfor operasjonell virksomhet i næringslivet. Dette gjør at formalkompetansen i deler av næringslivet er relativt lav.

Utdanningsmulighetene innenfor de største sektorene

Høgskolen i Innlandet, avd. Lillehammer, har betydelig fokus og kompetanse innenfor rekreasjonsnæringer, og virker å ha en ledende rolle innenfor dette kompetanseområdet i Norge. HINN har også relevante utdanning innen organisasjon/ledelse, økonomi, markedsføring, rettsvitenskap mm., som kan bidra til relevant kompetanse i regionens næringsliv.

⁹ Her definert som salg ut av regionen.

Regionen har utdanning i praktiske/tekniske fag, relevant for BA- og energisektoren, på videregående nivå. For høyere teknisk utdanning er NTNU ved Gjøvik og Trondheim mest nærliggende alternativer.

Landbruksektoren har tradisjonelt hatt utdanning på videregående nivå i regionen. I dag er nærmeste tilbud på Lena/Valle. NMBU (Ås) har tradisjonelt vært hovedsete for høyere landbruksrelatert utdanning for hele Østlandet.

Konkurransefortrinn og relevante utviklingstrekk

Regionen har naturverdier, som danner grunnlaget for rekreasjonsnæringens eksistens. Nasjonalt og internasjonalt ser en samtidig at mennesker med middels til høy levestandard flytter forbruk fra kjøp av fysiske gjenstander til opplevelser og reiser. I tillegg ser en utvikling der flere søker aktivitets- og opplevelsesreiser framfor ren avslapping. Dette er utviklingstrekk som tilsier at aktører innenfor rekreasjonsnæringen konkurrerer i et voksende markedssegment.

Regionen har i tillegg følgende historiske konkurransefortrinn (ikke uttømmende liste);

- **Pålitelighet og arbeidsmoral.** Gudbrandsdøler har over titalls år etablert et inntrykk av pålitelighet og arbeidsmoral, som gir konkurransefortrinn for enkeltpersoner og bedrifter med utspring i regionen, samt for regionen som sådan.
- **Mobilitet i arbeidsstyrken.** Bakgrunnen er en pendlertradisjon, særlig innenfor BA-sektoren. Dette gjør at regionale næringsaktører evner å levere tjenester utenfor regionen med egne folk og god kvalitet.
- **Sterke spisskompetansemiljøer.** Her kan nevnes; Betongmiljø særlig i midt-Gudbrandsdalen, kompetanse om bruk av tre i bygg, bygge- og anleggsledelse, elektrodrift og installasjon, kultur- og arrangementskompetanse, eiendomsutvikling og bygging i fritidssegmentet, drift av vannkraft- og energianlegg, strømsalg, melke- og kjøttproduksjon, meieridrift, fjøs- og utstyrsleveranser til landbruksektoren.
- **Ren energi.** Regionen produserer og eksporterer en stor mengde vannkraft, samt en betydelig mengde biomasse.

De sterke kunnskapsmiljøene innenfor rekreasjonsnæring, BA-sektoren, landbruket mv. kjøper forretningsmessige tjenester som regnskap, rådgiving, IT mv. Dette gjør at aktører innenfor forretningsmessig tjenesteyting har kompetanse innenfor regionens sterke sektorer.

Deler av regionen har historisk hatt utfordring pga. avstand til marked og arbeidsplasser.

Enkeltpersoner og bedrifter har derfor måttet flytte – hovedsakelig inn mot hovedstadregionen – for å få arbeid eller nå sitt marked. En ser samtidig endringer i positiv retning;

1. Teknologi øker muligheten for å samarbeide og utføre oppgaver uten fysisk å sitte sammen med kunde eller medarbeidere. En del teknologi for «distribuert arbeidsstyrke» har eksistert over tid, men det en nå ser er a) at teknologi fungerer sømløst og uten ulemper, og – ikke minst – b) at mulighetene implementeres i reelt nye organiserings- og arbeidsmetoder.
2. Økt fleksibilitet i arbeidslivet, særlig innenfor en del yrker. Leveranser og kvalitet i disse etterspørres framfor antall timer fysisk tilstede på en gitt arbeidsplass.
3. Nedkorting av reisetider og mulighet for bærekraftig/utslippsfri transport.

Overnevnte endringer er viktige drivere også for rekreasjonsnæringen, ved å redusere avstandsulempene, samt øke mulighet for tilreisende og deltidsinnbyggere til å bruke mer tid i regionen.

6. Samarbeidsstrukturer i regionen

Samarbeid mellom bedriftene

Generelt

Gjennomførte spørreundersøkelse **dokumenterer betydelig samarbeid mellom bedrifter innad i leveransekjeden**. Fire av fem respondenter har i stor eller noe grad strategisk samarbeid med kunder, og den samme andel har strategisk samarbeid med leverandører og/eller har kompetansesamarbeid. Bedriftene scorer i gjennomsnitt viktighet av samarbeid til cirka 7 på en skala fra 1 til 10, som må tolket dithen at svært mange anser samarbeid som viktig. Se Tabell 7, vedlegg 1.

Kun vel halvparten av respondentene oppgir likevel å samarbeide med andre om innovasjon/utviklingsprosjekter, og under 1/5 å gjøre dette i stor grad (se

). Samtidig indikerer undersøkelsen at respondentene mener det er viktig å samarbeide om innovasjon/utvikling, samt at de respondenter som i stor grad **samarbeider med andre om innovasjon har sterkere økonomiske resultater enn andre** (se Tabell 11, vedlegg 1).

Kvalitativ forståelse av samarbeidsstrukturen i rekreasjonsnæringen

Det virker å være et nettverk innenfor rekreasjonsnæringen, der rene reiselivsaktører, grunneiere, BA-aktører og eiendomsutviklere samarbeider for fysisk utvikling av destinasjoner og utbyggingsområder. Slik samarbeid framstår mest utviklet i de etablerte destinasjonene der relasjoner er bygget over tiår.

Det kan virke å være et noe mindre samarbeid mellom de aktører som utvikler og bygger ut destinasjoner/områder, og de service-/tjenesteytere som historisk har fylt reiselivsdestinasjonene med løpende innhold. Noe av årsaken kan være at lønnsomheten over tid har vært størst innen eiendomsutvikling og utbygging, mens service-/tjenesteyting har hatt lavere lønnsomhet, utfordringer med å omstille seg, og/eller større utskifting i aktørbildet. Dette kan hevdes å ha medført underutnyttelse av regionens potensial som besøksmål.

Arrangementsindustrien virker å fremme samarbeid og nettverksbygging innen rekreasjonsnæringen, kanskje nettopp fordi flere aktører går sammen for å etablere en samlet opplevelsespakke for en definert gruppe besøkende over en definert periode.

En stor utfordring knyttet til økt samarbeid og nettverksarbeid i rekreasjonsnæringen er fordeling av den verdiskapning besøkende bidrar til. Dette kan friste den enkelte aktør til å søke en størst mulig andel av verdiskapningen¹⁰, uten samtidig å bidra til de grep som over tid bidrar til regionens konkurransekraft. Dette kan forklare funn i gjennomførte spørreundersøkelse, der aktører innenfor rekreasjonsnæringen er noe mer opptatt av kommunens rolle i felles utviklingsarbeid enn andre aktører.

¹⁰ «Være seg selv nærmest», som respondent i spørreundersøkelsen omtaler det.

Kvalitativ forståelse av samarbeidsstrukturen i BA-sektoren

BA-sektoren preges av sterk konkurranse, som i det daglige kan begrense samarbeidet. Aktører i ulike deler av verdikjeden (for eksempel eiendomsutvikler, grunnentreprenør, byggefirma og tekniske fag) samarbeider samtidig over tid, da ut fra at kjennskap og tillit mellom partene anses å øke konkurransekraft, effektivitet og lønnsomhet.

BA-bedrifter framstår i mindre grad å samarbeide om innovasjon/utvikling utover det som kreves i den enkelte leveranse. Dette påvirker også samspillet mot FoU-aktører, der rekruttering og etterutdanning av medarbeidere har større fokus enn felles utviklingsprosjekter.

Overnevnte kan forklare at bedrifter og miljøer fra BA-sektoren gjerne er underrepresentert i regionale/lokale næringsutviklingstiltak.

BA-sektorens høye sysselsetting medfører samtidig et betydelig nettverk uavhengig av tilsetningsforhold. En ser da også jevnlig oppstart av nye virksomheter med utgangspunkt i det BA-nettverket som eksisterer i regionen, samtidig som regionale kompetansemiljøer viser konkurransekraft og evne til å etablere viktige relasjoner og markeder nasjonalt.

Kvalitativ forståelse av samarbeidsstrukturen i landbrukssektoren

Landbruket i regionen preges av relativt små enheter, der enkeltpersoner eller en familie driver enheten uten betydelig daglig støtte eller dialog med andre. Samtidig etableres i større og større grad produksjonsfelleskap og tjenesteleveranseordninger, som øker utnyttelse av kompetanse og investert kapital.

Sektoren preges av sterke kooperasjoner både på leverandørsiden (typisk Felleskjøpet) og mottakersiden (Tine, Nortura), eid av gardbrukerne selv. Disse kooperasjonene tar en viss utviklings- og dialogrolle overfor den enkelte gardbruker, samt en fagrolle på langs av verdikjeden.

Som eiendomsbesitter har landbruksaktører en naturlig rolle innenfor rekreasjonsnæringen, samtidig som landbruksaktører utvider sin virksomhet gjennom tjenesteleveranser overfor besøkende. Ved eksponering mot rekreasjonsnæringen samarbeider landbruksaktører gjerne med næringsdrivende fra andre sektorer, slik som eiendomsutviklere, entreprenører, eller innholdstilbydere.

Samarbeid med kommune (og fylkeskommune)

Generelt, inkl. kvantitative besvarelser på undersøkelsen

Bedriftene anser i gjennomsnitt samarbeid med kommunen betydelig mindre viktig enn samarbeid med andre bedrifter (gjennomsnittscore mht. viktighet på 4,5 mot 7 på en skala fra 1 til 10). Det er samtidig viktig å påpeke at det er stor spredning i respondentenes svar, se Tabell 12 i vedlegg 1.

Bedriftene framstår i gjennomsnitt middels fornøyd med samarbeidet med kommunen (gjennomsnittscore 5,8 på skala fra 1 til 10). Viktigere enn gjennomsnittscore er likevel den betydelig spredning i fornøydhet med samarbeidet, se Tabell 14 i vedlegg 1. Det er en viss, men svak, positiv sammenheng mellom hvor viktig en respondent mener samspillet med kommunen er og hvor fornøyd han/hun er med samspillet. Det er samtidig en del som opplever samspillet som viktig, men

som er lite fornøyd. Det er også en viss sammenheng mellom størrelse og fornøydhet, som indikerer at større bedrifter er noe mer fornøyd med samspill med kommune enn små bedrifter.

Kvalitativ vurdering

Respondenter som framstår lite fornøyd med samspill med kommunen har i spørreundersøkelsen gitt kommentarer. Temaene som da er løftet opp er;

- Kommunale anbudsprosesser, som ekskluderer små og/eller lokale bedrifter
- Manglende engasjement for, og kunnskap om, næringslivet hos aktuelle medarbeidere i kommunen
- At prosessene i kommunen går for sakte
- Manglende samarbeid om utvikling av fjelldestinasjonene
- Personlige kjepphester hos medarbeidere i kommunen

Det påpekes at kommentarer er gitt av enkeltrespondenter, og at en har ikke testet hvorvidt kommentarene har støtte hos øvrige respondenter eller næringslivet generelt. Noen av kommentarene er samtidig gjenkjennelige med hva som er kommet fram i andre næringsutviklingsprosesser i regionen.

Samarbeid med FoU-aktører

Bedriftene anser samarbeid med FoU-aktører om rekruttering på linje med viktighet av samspill med kommunen, dvs. med en gjennomsnittscore på cirka 4,5). Viktighet av samspill om opplæring og utvikling er derimot kun 3,6, fortsatt på en skala fra 1 til 10. Se Tabell 15, vedlegg 1.

Bedriftene er i gjennomsnitt middels fornøyd med samarbeidet med FoU-aktører (gjennomsnittscore 5,1 på skala fra 1 til 10, se

Tabell 17, vedlegg 1). Her er det likevel en sterkere sammenheng mellom opplevd viktighet og fornøydhet enn når det gjelder samarbeid med kommune. Dette ved at det først og fremst er de som anser samspillet med FoU-aktører som lite viktig som gir lav score på fornøydhet.

Det er få/ingen åpne svar / kommentarer som begrunner lav eller høy fornøydhet i samspillet med FoU-aktører. Dette kan ha sammenheng med overnevnte sammenheng mellom oppgitt viktighet og oppgitt fornøydhet.

FoU-aktører bedriftene oppgir å samarbeide med er; NTNU, Norsk Treteknisk Institutt, VVS (ulike linjer), Otta Vdg. skole / Nord-Gudbrandsdal vdg. skule (ulike linjer), HiNN, Karrieresenteret, KS Bedrift, Sintef, Avfall Norge, regionens ungdomsskoler, Opplæringskontoret, Nansenskolen, Solvangskolen, Hjerleid, Høgskolen i Østfold, Østlandsforskning,

Respondenter som ikke i dag samarbeider med en del av nevnte over, ønsker gjerne slik samarbeid. I tillegg oppgir respondenter at de kunne ønske samspill med Storsteigen og Valle vg. skole, samt Filmskolen på Lillehammer.

Samlet sett understøtter undersøkelsen tidligere funn og erfaringer som tilsier at det er en viss avstand mellom regionens «gjennomsnittlige» næringsaktører og viktige FoU-aktører.

7. Kommunens utviklingsrolle som kjøper av varer og tjenester

Kommunens rolle opp mot bedriftene og innen næringsutvikling er flersidig. Kommunen lager kommune- og reguleringsplaner, godkjenner tiltak, gir støtte til og delta i utviklingsaktiviteter, samt kjøper varer og tjenester. Her diskuteres kommunens rolle som kjøper.

Kommunene og fylkeskommunene kjøpte i 2018 varer og tjenester for cirka 202 milliarder kroner, hvorav cirka 164 milliarder kroner var i kommunesektoren. I vår region utgjør tallet mellom 2 og 3 milliarder kroner (brutto), om en legger til grunn at kjøp korresponderer med folketall.

Vel 1/3 av kjøp er normalt knyttet til investeringer, typisk da bygninger mv. Cirka halvparten av kjøpene er «varer og tjenester», som inkluderer både tjenestekjøp knyttet til utvikling og drift av veier, tekniske anlegg, IT mv.

I volum er de klart største innkjøp fra BA-sektoren. Andre store kjøp er knyttet til IT og energi, mens kjøp av utstyr og fysiske produkter er begrenset.

Anskaffelsesforskriften (§7.9) sier at minimering av miljøbelastning og det å fremme klimavennlige løsninger skal vektlegges ved offentlige innkjøp. Der miljø brukes som tildelingskriterium, sier forskriften at miljø skal vektes minimum 30 %.¹¹

Offentlig sektor har nå mulighet til å gjøre såkalte «innovative anskaffelser», som innebærer å bygge innovasjon/utvikling inn i anskaffelsesprosessene framfor kun å etterspørre ferdig spesifiserte løsninger. Derigjennom kan lokalt/regionalt næringsliv, sammen med kommunen, løse utfordringer på en måte som i etterkant også kan gi konkurransekraft til regionens næringsliv. Det grunnleggende prinsippet er at offentlig aktør beskriver problemstilling som ønskes løst, for så å invitere næringsliv til dialog/prosess for å finne nye og innovative løsninger. Dersom en finner gode løsninger, kan den offentlige aktøren kjøpe disse som produkt eller tjeneste uten å gå gjennom de tradisjonelle og lovfastsatte anskaffelsesprosedyrer.

Spørsmålet er på hvilke områder kommunene kan bruke miljøvekting og innovative anskaffelser som ledd i et krafttak for grønn vekst. Noen eksempler, som grunnlag for diskusjon, kan være;

- Å etterspørre av bærekraft- og klimavennlige løsninger ifb med investeringer, drift og vedlikehold av bygg, veier og annen infrastruktur. Stille krav til maksimale transportavstander og klimaavtrykk fra leverandører.
- Å etterspørre samlede energi- og klimaløsninger med gitte krav/mål framfor for eksempel innkjøp av strøm per kWh.
- Å etterspørre kortreiste og bærekraftige mat- og serveringsløsninger ved institusjoner og arbeidsplasser.
- Å etterspørre, og vise vilje til å (del)betale for, transport og infrastruktur-løsninger i tråd med klima- og bærekraftmål, og/eller som styrker regionens posisjon som besøksdestinasjon.

¹¹ Det er også en politisk diskusjon både hvordan forskriften skal tolkes, og hvorvidt den følges, se for eksempel <https://www.anbud365.no/regelverk/misfornoyd-med-regjeringens-oppfolging-av-stortingets-krav-om-30-miljovekting/>

- Å etterspørre og stille krav til optimal utnyttelse av ulike typer avfall, for resirkulering eller energiproduksjon av alt avfall og utslipp i regionen.

8. Eksemplifisering av hvor «grønn vekst» kan oppstå

Satsing på «grønn vekst» innebærer ikke satsing på en gitt type marked, eller en gitt type produkter eller tjenester. Tvert om argumenteres i kapittel 0 for at kravet om bærekraft er - og i økende grad vil være - relevant for all type virksomheter, samtidig som det ikke endrer de tradisjonelle krav til å møte markedsbehov, lønnsomhet osv.

Spørsmål er da hvordan en, ut fra regionens nærings sammensetning og nåværende verdidrivere, samt ved hjelp av «Smart spesialisering» som metode, konkret skal oppnå grønn vekst.

Selv om kun framtiden vil gi svar på spørsmålet, kan en med betydelig sikkerhet si at kravet om økt bærekraft innebærer utvikling i retning av;

- Kommune- og reguleringsplaner som fremmer bærekraft, reduserer transportbehov, øker mulighet for gående, syklende mv.
- Klimanøytral og bærekraftig transport og transportsystemer/løsninger
- Fornybar og fossilfri energiproduksjon
- Elektrifisering og utslippsfrie energibruksprosesser
- Energinøytrale bygg, evt. plussbygg
- Smarthusløsninger for heltids- og deltidsbeboere
- Byggemetoder og materialer som fremmer bærekraft og sirkulærøkonomi
- Klimanøytrale og bærekraftige bygge- og anleggsprosesser
- Bærekraftig og klimavennlig matproduksjon
- Mer kortreiste mat- og serviceopplevelser
- Helhetlige tjenesteleveranser / opplevelsesløsninger uten unødvendig transport
- Effektive, digitale og stedsuavhengige helsetjenester (og andre offentlige tjenester)
- Bærekraftig avfallshåndtering og renovasjonsløsninger
- Bærekraftige industrielle prosesser

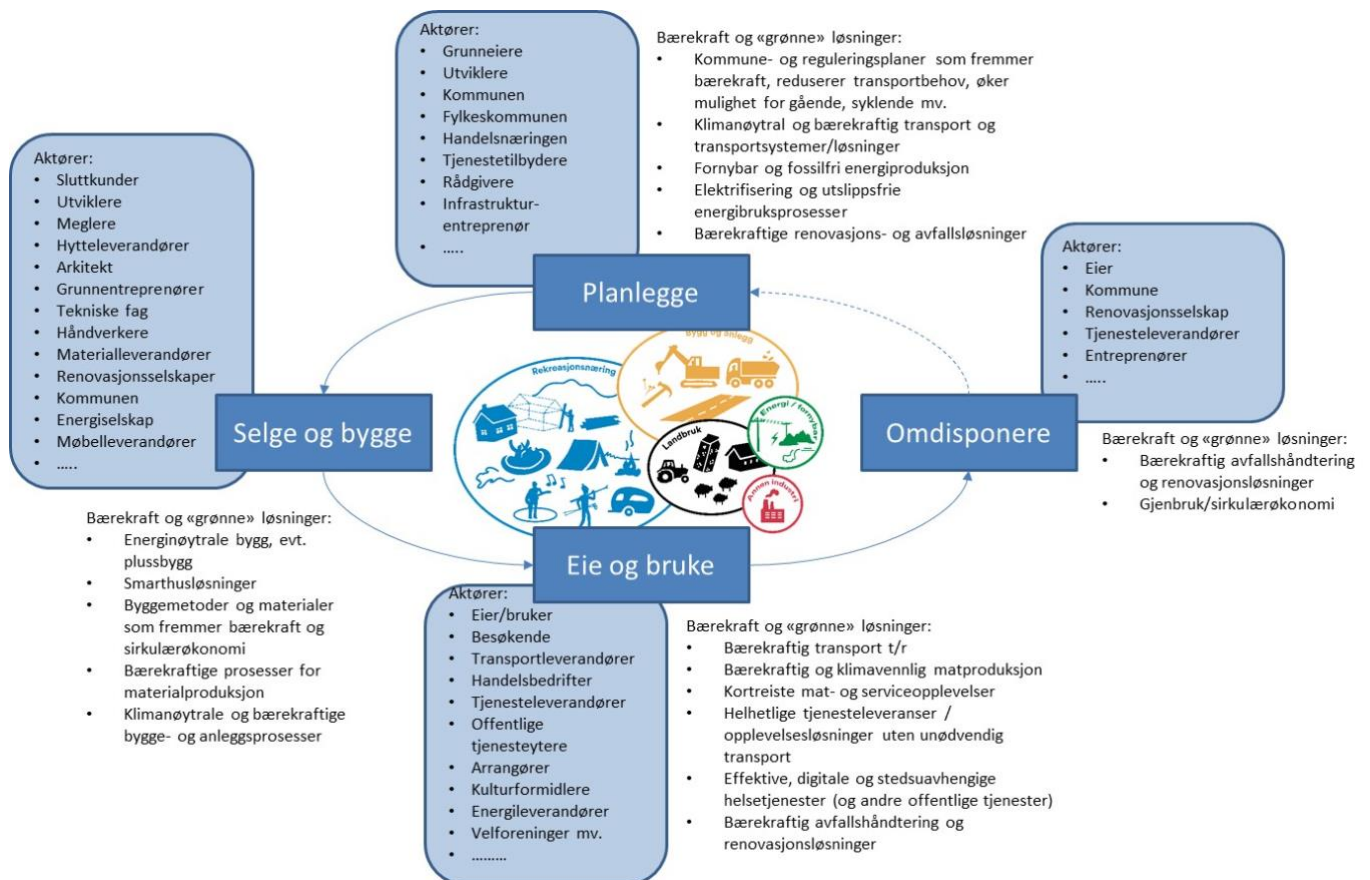
Spørsmålet er da hvordan overnevnte utviklingstrekk kan være relevant for regionens næringsliv, som altså har en stor rekreasjonsnæring, en betydelig BA-sektor, samt fortsatt en overvekt sysselsatte i landbrukssektoren.

For å vurdere dette er en mulighet å sette overnevnte utviklingstrekk inn i relevante verdikjeder. I Figur 6 er dette forsøkt gjort for *deltidsinnbyggermarkedet*.¹² Her er verdikjeden delt i fire, dvs.

- 1) en planleggingsfase, som typisk er arealplanlegging, regulering etc.,
- 2) selge og byggefase
- 3) eie og brukfase – som jo er deltidsinnbyggerens hovedformål og
- 4) omdisponeringsfase.

¹² Tilsvarende øvelse kan gjøres også for andre verdikjeder som er viktige for regionens næringsliv. Eksempel fra rekreasjonsnæringen er her tatt ut fra relevans for regionen, samt fordi dette er en verdikjede med stor grad av tverrfaglighet og mange aktører.

Fase 4 kan typisk være omdisponering av bruk, totalrenovering, eller riving av enkeltenheter eller større areal.¹³



Figur 6 Verdikjeden for deltidssinnbyggerne, inklusive aktører og mulig relevante «grønne» løsninger

Sammenlignes Figur 6 med listen på siden foran virker mange *utviklingstrekk* slik en i dag kjenner «grønne løsninger» og bærekraftig utvikling også relevant for framtidens deltidssinnbyggermarked. Dette gir en mulighet for regionen og de relevante aktører, men er også en trussel dersom deltidssinnbyggerne i større og større grad etterspør «grønne løsninger» uten at regionens aktører har tatt de nødvendige steg for å levere slike.

En avsluttende refleksjon er at fire av fem respondenter i gjennomførte spørreundersøkelse oppgir å samarbeide strategisk med andre aktører for å levere det markedet/kunden krever. Figur 6 kan forklare en såpass høy andel, gitt det antall aktører som – på en eller annen måte – må samarbeide for å lykkes i deltidssinnbyggermarkedet.

Samtidig oppgir en relativt liten andel av bedriftene å samarbeide om utvikling/innovasjon utover det som er nødvendig for å levere det kunden til enhver tid krever. Dersom teorien bak «Smart spesialisering» er riktig, ligger det et potensial i at bedrifter som kanskje allerede kjenner hverandre

¹³ Fase 4 er i dag lite fokusert i praksis. I den grad allerede bebygd areal omreguleres og utvikles, starter prosessen reelt samtidig i fase 4. Fase 4 vil i et bærekraftperspektiv også kunne få større fokus, da ut fra at en i de tidligere fasene kan/vil ha krav om å planlegge for denne fasen (ref. uttrykk sirkulærøkonomi).

utvider samarbeidet til også å gjennomføre «entreprenørielle oppdagelsesprosesser», med mål om å finne nye forretninger og vekstpotensial.

Vedlegg 1 - Utdrag og funn fra gjennomførte spørreundersøkelse

Bakgrunn for, og gjennomføring av, undersøkelsen

Bakgrunn og formål

Forprosjektet startet med hypotese om at bruk av sekundærdata og erfaring/underlag fra tidligere næringsarbeid, kombinert med noen samtaler/intervjuer, var tilstrekkelig til å gjennomføre steg 1 i arbeidet. Etter innledende arbeid valgte en likevel å gjennomføre en spørreundersøkelse blant næringslivet i regionen. Dette av tre grunner;

- Tilgjengelig sekundærdata har i hovedsak et makroperspektiv, uten å ha tilstrekkelig næringsfokus eller reelt diskutere regionens næringsstruktur.
- Sekundærdata forteller i stor grad det som er kjent fra før. At gjennomsnittlig utdanning i regionen er lavere enn landet forøvrig - og ønskelig, at en har en aldrende befolkning og kvinneunderskudd blant «unge voksne», er en realitet. Dette er likevel ikke nødvendigvis den mest relevante informasjonen for videre arbeid i prosjektet.
- En spørreundersøkelse, der næringslivet gis mulighet til å påvirke det innledende arbeidet direkte, antas motiverende for videre deltakelse og arbeid.

Spørreundersøkelsen er designet med formål å fylle ut allerede kjent informasjon, ikke å alene gi et fullstendig bilde av næringslivet i regionen. Undersøkelsens hovedformål er derfor å få noe bedre innsikt i hvordan bedrifter i dag samarbeider med hverandre, kunder, leverandører, kommuner/fylkeskommune, FoU-aktører eller andre, samt hvordan en opplever slik samarbeid. I den grad det er mulig, ønsket en også å se om det er noen sammenheng mellom for eksempel samarbeid og konkurransekraft, lønnsomhet osv.

En klassisk metode i slike undersøkelser er å etablere såkalte gap-analyser. Formålet er da å synliggjøre et «gap» mellom hva som er viktig eller en ønsket situasjon, og hva som er realiteten. Stereotype konklusjoner fra slike gap-analyser er at «samarbeid er viktig, men i dag lite utbredt», «innovasjonsarbeid er kritisk for lønnsomhet, men for lite utbredt», osv. En har i gjennomførte undersøkelser og analyse ikke søkt å finne slike «gap». Dette ikke fordi de anses irrelevante, men fordi svarene gjerne blir å åpnebare. Det er for eksempel betydelig enighet om at samarbeid i mange tilfeller er lønnsomt, at kompetanse bidrar til kompetansekraft osv. *Utfordringen for den enkelte næringsaktør er ikke at slike «sannheter» benektes, men at en ikke får gjort det som er «riktig» i hverdagen.*

Det påpekes til slutt at utdragene i dette vedlegg 1 ikke gir et fullstendig bilde av alle analyser som kan gjøres med utgangspunkt i undersøkelsen, men kun har som formål å vise noen svar og sammenhenger som kan være interessante for det videre arbeid med «Krafttak for grønn vekst».

Tidligere funn som ikke er kontrollert i undersøkelsen

Som nevnt er ikke undersøkelsen lagt opp for en gapanalyse. Det er likevel ikke grunn til å anta at funn fra andre analyser ikke også kan være relevant i dette arbeid. Av slike funn kan nevnes;

1. Mht. samarbeid mellom bedrifter og FoU-aktører;
 - Bedrifter opplever ofte FoU-aktørens arbeidsform lite tilpasset bedriftens behov

- FoU-aktørers personer har for lite innsikt i, og/eller interesse for, bedriftens forretningsmessige drift (lønnsomhet etc.)
 - FoU-aktørers personer er for ambisiøse og kompliserende i forhold til bedriftens behov
2. I forhold til virkemiddelapparatet forøvrig;
- Virkemiddelapparatet oppleves som en «jungel»
 - Virkemiddelapparatet etablerer krav og prosesser mer tilpasset virkemiddelapparatets enn bedriftenes.

I stedet for å konstatere slike problemstillinger på nytt, er det grunn til å tro at disse problemstillinger i større eller mindre grad også nå er til stede i Lillehammer og Gudbrandsdalen.

Presisering av metode for sektorinndeling

Den klassiske metode for inndeling av bedrifter/respondenter etter bransje/sector. Dette brukes da normalt som filtrering og sorteringsnøkkel i videre analyse. Basert på gjeldende næringsstruktur, der mange bedrifter gjerne finner sin rolle i grensesnitt mellom flere sektorer (for eksempel i grensesnittet mellom landbruk, rekreasjonsnæring og byggevirksomhet, men hvor aktiviteten gjerne er «industriell»), har en i gjennomførte undersøkelser i stedet bedt bedriftene angi sin tilknytning til ulike sektorer på en skala fra 1 til 10. En slik metode gjør analyse og framstilling noe mer krevende, men gir – etter vår vurdering – en mer nyansert analyse av strukturer og sammenhenger enn klassiske filtrerings-/sorteringsmetoder.

Sammendrag, utdrag og funn fra gjennomførte undersøkelser

Om respondentene

Respondentene oppgir å ha tilhørighet som vist i tabellen nedenfor;

Tabell 2 Tilhørighet respondenter. Merk at en respondent kan ha tilhørighet i flere kommuner

Kommune	Antall
Lesja	23
Dovre	38
Sel	22
Skjåk	14
Lom	27
Vågå	30
Nord-Fron	30
Sør-Fron	8
Ringebu	16
Øyer	10
Gausdal	10
Lillehammer	12
Totalt	240

At samlet sum blir 240, gitt 124 respondenter, skyldes at mange har tilstedeværelse/kontor i mer enn en kommune. Sett i forhold til den enkelte kommunes størrelse er antall respondenter i utvalgte norddalskommuner svært god, mens Lillehammerbedrifter er underrepresentert.

Bedriftene er bedt om å rangere sin tilhørighet til ulike sektorer fra 1 (svak tilhørighet) til 10 (sterk tilhørighet). Svarfordelingen vises i tabellen nedenfor. Som tabellen viser er det mange bedrifter som har en viss tilknytning til ulike sektorer (dvs. har svart fra 3 til 7 på skalaen). Dette understøtter at en klassisk sektorinndeling av bedriftene ville gi noe unyanserte analyser.

Tabell 3 Fordeling av tilhørighet til ulike sektorer. Tabellen viser antall respondenter som gir tilhørighet til en gitt sektor en gitt score på en skala fra 1 til 10

Sektortilhørighet respondenter	Svak tilhørighet										Sterk tilhørighet	Antall > 5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Landbruk/skogbruk	23	18	16	8	6	5	5	9	8	22	49	
Bygg/eiendom	31	19	1	5	9	3	6	4	5	31	49	
Anlegg	38	22	9	4	10	7	7	3	3	12	32	
Varehandel	20	15	10	7	13	8	6	4	6	27	51	
Industriell produksjon	57	15	5	6	8	3	4	2	0	13	22	
Forretningsmessig tjenesteyting	49	12	11	8	8	7	3	1	2	11	24	
Annen tjenesteyting	26	10	9	8	7	9	7	6	6	26	54	
Reiseliv, arrangement-, kultur, opplevelseindustri	35	6	6	3	6	6	4	4	5	42	61	
Annet (vennligst spesifiser)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Respondentenes oppgitte tilhørighet til ulike sektorer er i stor grad i tråd med næringsstrukturen i regionen. Dette indikerer at en har fått respons fra et, for dette formålet, relativt representativt utvalg bedrifter.

Respondentene har en omsetning og resultatgrad (siste år) som vist i tabellen nedenfor. I gjennomsnitt virker resultatgraden å ligge på 6 til 8 %, som ikke er et unormalt nivå. Som tabellen viser er spredningen i resultatgrad størst hos de små bedriftene, noe som kan være naturlig når resultatgrad måles i prosent.

Tabell 4 Fordeling av respondentene i omsetning (rader) og resultatgrad (kolonner)

Fordeling av omsetning vs. resultatgrad					
Omsetning (NOK)	Negativt resultat	0-5%	5-10%	10-20%	Over 20%
Under 1 mill.	6	8	1	2	5
1-3 mill.	3	10	3	4	3
3-5 mill.	1	2	2		
5-10 mill.	3	5	10	6	
10-50 mill.		13	11	6	1
50-100 mill.	1	4	2		1
100-400 mill.		6	2	2	
Over 400 mill.				1	
Totalsum	14	48	31	21	10

Respondentene er spurt om hvor stor andel av omsetning som kommer fra utvalgte kilder. Svarfordelingen er vist i tabellen nedenfor. Som tabellen indikerer, er besøkende i regionen en viktig omsetningskilde for flest bedrifter. Cirka halvparten av bedriftene har relevant omsetning fra kunder utenfor regionen. En stor andel av bedriftene har liten eller ingen omsetning mot offentlig sektor.

Tabell 5 Fordeling av respondenter iht. av omsetningen som kommer fra definerte kilder. Tabellen kan leses slik at kilder som mange oppgir å ha stor andel av omsetning fra er «viktig» for regionens næringsliv

Omsetningskilde						
Andel (cirka)	Kommune (direkte eller indirekte)	Stat, fylkeskommune, eller statlige forvaltningsorganer som Vegvesenet, BaneNor, Statnett etc.	Turister, hyttefolk eller andre besøkende i regionen (direkte eller indirekte)	Landbruket (direkte eller indirekte)	Salg utenfor Gudbrandsdalen og Lillehammer	
0-5%	83	93	35	71	63	
5-30%	27	19	39	30	17	
30-50%	5	8	11	12	9	
50-80%	8	3	14	4	19	
80-100%	1	1	25	7	16	

Dersom en vektet andel omsetning fra ulike kilder med den enkelte respondents omsetningstall, nyanseres forholdet noe, da ved at omsetning fra kommune og salg utenfor regionen framstår viktigere, se tabellen nedenfor. Dette indikerer at aktører som selger utenfor regionen er større enn gjennomsnittet, samt at dette også gjelder aktører med betydelig omsetning hos kommunen. Det siste skyldes nok at kommunenes største innkjøp skjer i byggeprosjekter, samt innenfor kommunal infrastruktur, som utløser relativt stor omsetning hos enkeltleverandører.

Tabell 6 Vektet volum fra ulike kilder. Der vektet volum er relativt større enn det som kan leses fra Tabell 5 skyldes dette at store bedrifter har relativt stor omsetning mot kilden

Inntektsområde	Millioner kroner
Kommune	762
Stat, fylkeskommune, eller statlige forvaltningsorganer som Vegvesenet, BaneNor, Statnett etc.	355
Turister, hyttefolk eller andre besøkende i regionen (direkte eller indirekte)	936
Landbruket (direkte eller indirekte)	745
Salg utenfor Gudbrandsdalen og Lillehammer	1 360

Samarbeid

Bedriftene er spurt i hvilken grad de har strategisk samarbeid med kunde og/eller leverandører, hvorvidt de har strategisk samarbeid på markeds-/tilbudssiden, og/eller har strategisk samarbeid innenfor innovasjon og/eller kompetanse. Svarfordelingen vises nedenfor.

Tabell 7 Fordeling av respondenter som oppgir å ha liten, noe eller stor grad av samarbeid med andre bedrifter og om ulike tema

Strategisk samarbeid					
	Kunde	Leverandør	Tilbud	Innovasjon	Kompetanse
I liten grad	20	18	34	41	19
I noe grad	31	29	42	34	36
I stor grad	42	47	17	17	41
"Samarbeidsindeks"	62 %	65 %	41 %	37 %	61 %

På hvert område er det beregnet en «samarbeidsindeks», som hadde vist 0 dersom ingen hadde samarbeidet og 100 % dersom alle hadde samarbeidet i stor grad. Som indeksen indikerer er strategisk samarbeid med leverandør mest utbredt, mens samarbeidet om innovasjon framstår minst utbredt.

Samarbeidsgrad er også kryssanalysert mot bransje. Her finner en få signifikante utslag. Følgende små utslag kan likevel nevnes;

- Det kan virke som bygg-, eiendoms- og anleggssektoren, samt bedrifter innen forretningsmessig tjenesteyting har noe mer strategisk samarbeid med kunder og leverandører enn andre. Reiseliv, arrangements- og kulturaktører, samt bedrifter som driver mer industriell produksjon, er i motsatt situasjon.
- Mht. samarbeid om tilbudsgiving, virker situasjonen motsatt, der reiseliv, arrangements- og kulturaktører har høyere grad av samarbeid, mens bygg, eiendom, anlegg og industri har mindre samarbeid.
- Reiseliv, arrangements- og kulturaktører oppgir i størst grad samarbeid om utvikling/innovasjon. Bygg, eiendom, anlegg og industri er i motsatt situasjon.
- Landbruksaktører, samt aktører som vokter seg innenfor forretningsmessig tjenesteyting, virker i større grad å samarbeide med andre om kompetansebygging.

Det påpekes at overnevnte sammenhenger ikke er sterke, og en skal være forsiktig med å overtolke de målte korrelasjoner.

Bedriftene er også spurt hvor viktig de anser samarbeid for hhv. lønnsomhet, konkurranseevne, markedstilgang, produkt-/tjenesteleveransen til kunder og langsiktig utvikling. Fordeling av svarene er vist i tabellen nedenfor.

Tabell 8 Fordeling av respondentes score mht. viktighet av samarbeid for hhv. lønnsomhet, effektivitet mv, på en skala fra 1 til 10

Fordeling besvarelse mht. opplevd viktighet av samarbeid for..	Lønnsomhet	Konkurranssevne/ effektivitet	Markedstilgang	Produkt/ tjeneste overfor kunden	Langsiktig utvikling
Ikke viktig	1	5	2	5	7
	2	8	7	11	4
	3	8	5	4	5
	4	5	8	7	4
	5	6	9	9	11
	6	6	11	4	10
	7	7	9	13	10
	8	13	16	11	13
	9	7	7	9	8
Svært viktig	10	31	23	23	25
Snitt		6,8	6,8	6,5	7,2

På en skala fra 1 til 10 (10=svært viktig) scorer respondentene i gjennomsnitt viktighet av samarbeid til rundt 7. Samarbeid for å sikre produkt-/tjenesteleveransen til kunden framstår viktigst.

Det er sterk sammenheng mellom respondentenes innbyrdes svar på det enkelte spørsmål om viktighet av samarbeid. En respondent som mener samarbeid er lønnsomt, svarer altså normalt at samarbeid er viktig også for konkurransevne, osv.

Svarene viser samtidig lavest sammenheng (korrelasjon) mellom svar om viktighet for lønnsomhet og viktighet for langsiktig utvikling. Her er korrelasjonen «kun» 62 %. Dette kan indikere bedriftenes til en viss grad har et dilemma mellom å prioritere (kortsiktig) lønnsomhet og langsiktig utvikling.

Tabell 9 Korrelasjon mellom den enkelte respondents svar om viktighet for samarbeid på ulike områder. Merk at 100 % på diagonalen er naturlig konsekvens av at svar er korrelert med «seg selv»

Korrelasjon mellom ulike svar hos samme respondent	Lønnsomhet	Konkurranssevne/ effektivitet	Markedstilgang	Produkt/ tjeneste overfor kunden	Langsiktig utvikling
Lønnsomhet	100 %	82 %	73 %	73 %	62 %
Konkurranssevne/ effektivitet	82 %	100 %	72 %	75 %	73 %
Markedstilgang	73 %	72 %	100 %	79 %	66 %
Produkt/ tjeneste overfor kunden	73 %	75 %	79 %	100 %	70 %
Langsiktig utvikling	62 %	73 %	66 %	70 %	100 %

Et relevant spørsmål er om det er en sammenheng (korrelasjon) mellom grad av samarbeid og opplevde viktighet (som også kan si noe om konsekvens) av samarbeidet. Normalt bør det være en slik sammenheng, da det vil være lite rasjonelt å samarbeide dersom en ikke mener det har konsekvens. I analysen er det således mest interessant å se hvilke sammenhenger/korrelasjoner som er sterke. De sammenhengene som virker sterkere enn andre er i tabellen nedenfor merket grønn.

Tabell 10 Korrelasjon mellom omfang av kundesamarbeid, leverandørsamarbeid mv. (rader) og opplevd viktighet for lønnsomhet, konkurransekraft mv.

Korrelasjoner mellom....	Lønnsomhet	Konkurranssekraft	Markedstilgang	Produkt/ tjenesteleveranser	Innovasjonsevne
Kundesamarbeid vs opplevd..	42 %	44 %	42 %	37 %	33 %
Leverandørsamarbeid vs opplevd..	25 %	29 %	41 %	30 %	22 %
Tilbudssamarbeid vs opplevd..	28 %	35 %	40 %	38 %	33 %
Innovasjonssamarbeid vs opplevd..	26 %	35 %	30 %	38 %	47 %
Kompetansedeling vs opplevd	35 %	41 %	31 %	44 %	41 %

Merk at aktørene opplever lavest sammenheng mellom samarbeid med leverandør og oppnådd innovasjonsevne (22 %). Dette kan indikere at leverandørsamarbeid først og fremst benyttes for å sikre leveranse av det som kreves i det enkelte salg, og i mindre grad i et langsiktig utviklingsperspektiv.

Overnevnte tabell uttrykker *opplevd sammenheng*. Et annet spørsmål er om det er noen sammenheng mellom i hvor stor grad bedriftene samarbeider med andre, og oppgitt lønnsomhet. Bedriftene er derfor også sortert iht. oppgitt samarbeidsgrad og lønnsomhet. «Normallønnsomhet» er 6-8 %, så spørsmålet er da om bedrifter som samarbeider mye eller lite får relevante utslag fra dette.

Tabell 11 Lønnsomhet hos aktører som har svart hhv. lite, noe eller mye på ulike former samarbeid

Samarbeid vs. lønnsomhet	Uttrykt samarbeidsomfang		
	Lite	Noe	Mye
Kundesamarbeid	7 %	5 %	7 %
Leverandørsamarbeid	7 %	7 %	6 %
Tilbudssamarbeid	6 %	8 %	4 %
Innovasjonssamarbeid	7 %	5 %	10 %
Kompetansesamarbeid	6 %	6 %	7 %

Tabellen over viser to mulig interessante utslag/funn;

1. Bedrifter som oppgir å samarbeide mye med andre om tilbud har lavere lønnsomhet enn gjennomsnittet.
2. Bedrifter som oppgir å ha mye samarbeid med andre om utvikling og innovasjon, har høyere lønnsomhet enn gjennomsnittet.

Funn 1 kan framstå noe merkelig, gitt at en vil tro at en samarbeider om tilbudsgiving for å øke lønnsomheten. Funnet kan forklares med at en i gruppen finner bedrifter som ikke har direkte markedsadgang, og/eller typisk opptrer som underleverandører (for eksempel underentreprenør) for andre. Slike bedrifter har normalt lavere lønnsomhet enn bedrifter som har direkte markedsadgang for sine leveranser.

Funn 2 er interessant, samtidig som det må sees i sammenheng med at bedrifter med «noe innovasjonssamarbeid» har lavere lønnsomhet. Med fare for å overtolke resultatet kan det tenkes to forklaringer på funnet;

- a. Innovasjonsarbeid er krevende, dvs. at det først og fremst er de som samarbeider mye om innovasjon og utvikling som oppnår økonomisk effekt.
- b. Det er de som har god lønnsomhet som har råd til å investere i innovasjonssamarbeid med andre.

Forklaringsalternativ b) snur evt. sammenhengen mellom årsak og virkning i forhold til hvordan en ofte forklarer sammenheng mellom innovasjon og lønnsomhet. Forklaringsalternativet bør likevel ikke fullstendig avvises.

Det påpekes at overnevnte funn ikke må overtolkes, da antall respondenter ikke er større enn at en kan få mer tilfeldige utslag.

Samspill med kommune

Bedriftene er spurt om viktighet av samspill med kommune/fylkeskommune på ulike områder. Svarene er fordelt som vist i tabellen nedenfor. Hovedkonklusjonen er at bedriftene opplever stor forskjell i viktighet av samspill med kommune/fylkeskommune, samt at det ikke utspiller seg et spesielt område hvor spillet er viktigere enn andre områder. Merk også at gjennomsnittscore for «viktighet» er mellom 4,5 og 4,8 på en skala fra 1 til 10, som er betydelig lavere enn viktigheten bedriftene oppgir av å samarbeide med hverandre.

Tabell 12 Fordeling av respondentenes svar mht. viktighet av samspill med kommune (og fylkeskommune)

Viktighet av samspill med kommune/fylkeskommune på ulike områder						
	Gjennomføring av regulerings- og planprosesser	Økonomisk støtte til utviklingsaktivitet	Samarbeid om utviklingsaktivitet	Salg av våre varer eller tjenester	Gjennomføring av fellesprosjekter	
Lite viktig	25	21	25	23	26	
	9	11	9	11	8	
	4	6	2	7	4	
	7	5	8	8	7	
	3	9	7	3	4	
	2	5	5	9	8	
	10	6	3	4	3	
	3	8	7	6	8	
	2	4	7	3	6	
Veldig viktig	18	9	12	12	10	
Snittscore	4,8	4,6	4,8	4,5	4,6	

Analyseres svarene opp mot sektortilhørighet (se tabellen nedenfor), finner en noen interessante sammenhenger;

- Bygg-/eiendom og industri virker å være noe mer opptatt av samarbeid om reguleringsprosesser enn andre. Det er verdt å merke seg at mye av industriell produksjon i regionen er rettet mot bygg-/eiendomssektoren. Industri er også normalt avhengig av regulering av industriarealer mv.
- Landbruk, bygg-/eiendom og anlegg er mindre opptatt av økonomisk støtte fra kommune/fylkeskommune, mens annen tjenesteyting og reiseliv mm. anser dette viktigere. Det er i denne sammenheng verdt å nevne at landbrukssektorens økonomiske virkemidler i liten grad er kommunalt styrt.
- Reiseliv mm, samt annen tjenesteyting anser samarbeid om utvikling, salg av varer/tjeneste og fellesprosjekter som viktigere enn andre aktører. Dette kan være en indikasjon på disse aktørenes avhengighet av en «koordinerende rolle».
- Bygg-/eiendom/varehandel har en noe høyere vektning av salg varer/tjenester til kommune/fylkeskommune enn gjennomsnittet, mens industriell produksjon har lavere vektning. At en betydelig andel av kommunenes kjøp er fra BA-sektoren kan forklare dette.

Tabell 13 Korrelasjon mellom oppgitt viktighet av samspill med kommune og sektortilhørighet

	Gjennomføring av regulerings- og planprosesser	Økonomisk støtte til utviklingsaktivitet	Samarbeid om utviklingsaktivitet	Salg av våre varer eller tjenester	Gjennomføring av fellesprosjekter
Landbruk/skogbruk	-9 %	-36 %	-22 %	0 %	-19 %
Bygg/eiendom	16 %	-39 %	-19 %	10 %	-19 %
Anlegg	14 %	-28 %	-2 %	13 %	-2 %
Varehandel	-7 %	-25 %	-15 %	11 %	-14 %
Industriell produksjon	21 %	-24 %	-13 %	-21 %	-13 %
Forretningsmessig tjenesteyting.	-6 %	-3 %	13 %	6 %	15 %
Annen tjenesteyting	9 %	20 %	30 %	22 %	34 %
Reiseliv, arrang.-, kultur/opplevelseindustri	5 %	43 %	36 %	21 %	36 %

Overnevnte svar og forskjeller framstår rasjonelle, og viser at ulike aktører har ulik type relasjon med kommunen, og er avhengig av kommunen på ulike måter:

Fordeling av respondentenes fornøydhet med samarbeid med kommunen, dvs. hvor godt de mener samarbeidet fungerer, er vist i tabellen nedenfor. På en skala fra 1 til 10 er gjennomsnittsscore 5,8. Spredningen i svarene indikerer svært ulik opplevelse av samarbeid med kommunen, og er i seg selv et interessant funn.

Tabell 14 Fordeling av respondentenes svar mht. fornøydhet med samarbeid med kommune

Fordeling fornøydhet samarbeid	Antall	
Svært dårlig	1	4
	2	8
	3	6
	4	6
	5	8
	6	18
	7	12
	8	11
	9	7
Svært godt	10	5
Snitt		5,8

Det er en viss korrelasjon (0,15 til 0,3) mellom hvor viktig respondenten anser samspillet med kommunen, og deres fornøydhet med samspillet. At korrelasjonen ikke er sterkere innebærer at relativt mange bedrifter som anser samarbeid som viktig, ikke opplever at samarbeidet fungerer godt. Dette underbygges også av manuell gjennomgang av svarene.

Det er en korrelasjon mellom bedriftens størrelse/omsetning og fornøydhet på 0,23. Dette indikerer at bedrifter med større omsetning er litt mer tilbøyelig til å være fornøyd med samarbeidet enn bedrifter med mindre omsetning.

Det er ikke funnet noen annen strukturell sammenheng mellom respondentens øvrige svar og fornøydhet/misfornøydhet med kommune/fylkeskommune. Tvert om virker de som scorer

samarbeidet lavt å være spredd i ulike sektorer, ha ulik grad av samarbeid med andre, ulik lønnsomhet etc.

Samspill med FoU-aktører

Tabellen nedenfor viser svarfordelingen mht. viktighet av samspill med FoU-aktører. Som tabellen viser er det ulik rangering av viktighet blant aktørene, samtidig som en ser av rekruttering er det klart viktigste området for samarbeid med FoU-aktører. Som tabellen viser anses viktighet av samarbeid/samspill med FoU-aktører lavere enn samspill med kommunen, og betydelig lavere enn samarbeid/samspill med andre bedrifter.

Tabell 15 Fordeling av respondentenes svar mht. viktighet av samspill med FoU-aktører

Viktighet av samspill med FoU-aktører				
	Rekruttering	Videreutdanning og opplæring av egne folk	Utviklingsarbeid / FoU-arbeid	
Lite viktig	23	26	25	
	10	12	13	
	5	9	9	
	6	8	8	
	8	5	5	
	2	2	3	
	5	9	6	
	5	6	7	
	4	1	3	
Veldig viktig	12	4	2	
Snittscore	4,6	3,7	3,7	

En kryssanalyse (korrelasjonsanalyse, se tabellen nedenfor) indikerer at landbruksaktører er noe mer opptatt av FoU-aktørens rolle for videreutdanning og utviklingsarbeid, mens tjenesteytere generelt anser samarbeid med FoU-aktører viktigere enn andre. BA-sektoren er noe mer opptatt av FoU-aktørens viktighet i rekrutteringsøyemed. Reiseliv, arrangementsaktører mv. anser FoU-aktørene noe viktigere for sitt utviklingsarbeid enn andre gjør. Varehandel er sektoren som i minst grad anser FoU-aktører som viktig.

Tabell 16 Korrelasjoner mellom sektortilhørighet og uttrykt viktighet av samspill med FoU-aktører om hhv. rekruttering, opplæring og utviklingsarbeid

	Rekruttering	Videreutdanning og opplæring av egne folk	Utviklingsarbeid / FoU-arbeid
Landbruk/skogbruk	-3 %	15 %	14 %
Bygg/eiendom	12 %	9 %	-5 %
Anlegg	-1 %	7 %	3 %
Varehandel	-2 %	-10 %	-5 %
Industriell produksjon	3 %	7 %	8 %
Forretningsmessig tjenesteyting.	9 %	23 %	23 %
Annen tjenesteyting	12 %	3 %	16 %
Reiseliv, arrang.-, kultur/opplevelseindustri	1 %	-4 %	17 %

Fordeling av respondentenes fornøydhet med samarbeid med kommunen er vist i tabellen nedenfor. På en skala fra 1 til 10 er gjennomsnittsscore 5,1. Spredningen i svarene indikerer svært ulik opplevelse av samarbeid med FoU-aktører.

Tabell 17 Fordeling av respondentenes fornøydhet med samspill med FoU-aktører

Fordeling fornøydhet samarbeid		Antall
Svært dårlig	1	3
	2	8
	3	8
	4	4
	5	6
	6	17
	7	5
	8	7
	9	3
Svært godt	10	0
Snitt		5,1

Det er en relativt sterk korrelasjon (cirka 50 %) mellom hvor viktig respondenter anser samarbeid med FoU-aktører, og hvor godt de anser at samarbeidet fungerer. Med unntak av fem respondenter er lav score gitt av respondenter som anser samarbeid med FoU-aktører som lite viktig. For aktører som rangerer samarbeidets viktighet fra 6 og oppover (på skala fra 1 til 10), er gjennomsnittlig «fornøydhet» cirka 6. Det er samtidig verdt å merke seg at få respondenter scorer samarbeidet med FoU-aktører svært høyt.