

# **Veier videre til å implementere entreprenørielle oppdagelsesprosesser**

**Seniorforsker Håkon Finne, SINTEF**

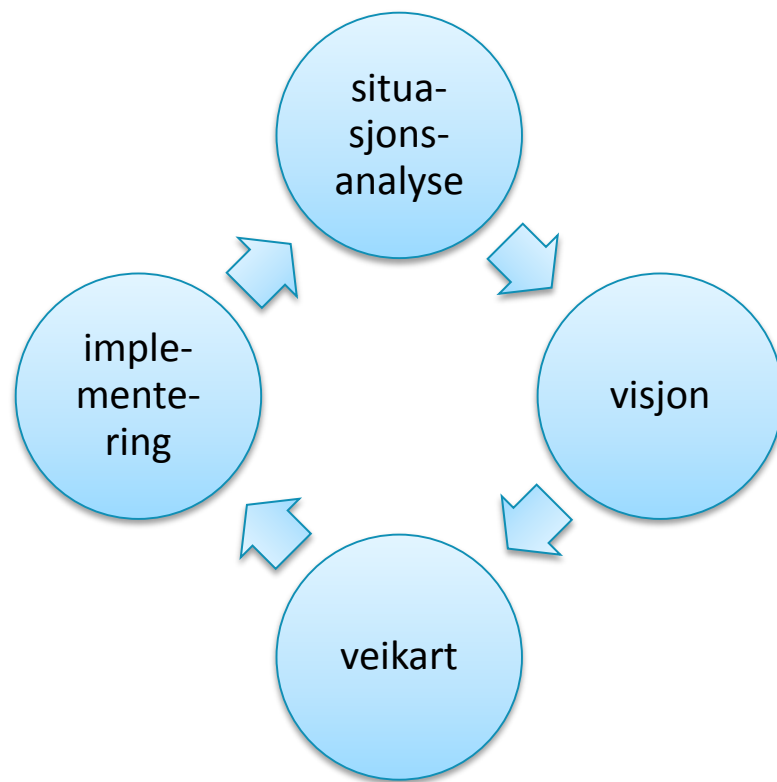
**Smart spesialiserings-skolen i Nordland**

**3. samling**

**Nordland kultursenter, Bodø, 2017-11-14**

## Vi jobber med alle fire oppgaver hele tiden, men fokus skifter

Når vi implementerer finner vi ut hvordan veien går, vi får en ny og bedre forståelse av situasjonen, og vi justerer visjonen og retter feil på kartet

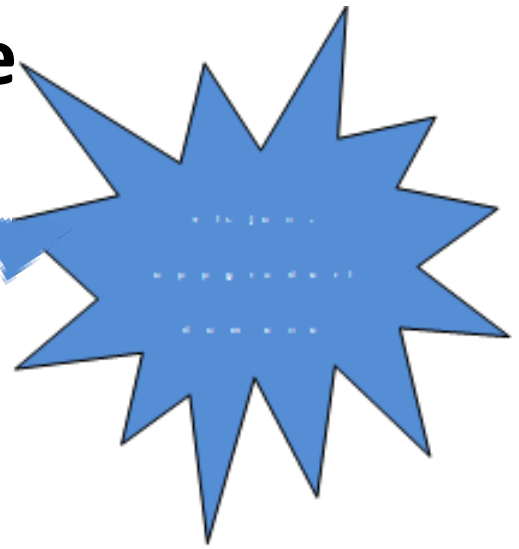


# Visjonen er et oppgradert domene

	Sektor 1	Sektor 2	...	Nisje 1	Nisje 2
Fag 1					
Fag 2					
Fag 3					
Fag 4					



Veikartet er planen for å komme dit



Valg av domene basert på analyse og dialog

Oppgraderingsprosessen er en kollektiv entreprenøriell oppdagelsesprosess

# Hovedfaser i entreprenørielle oppdagelsesprosesser

- Identifisere områder i regionens økonomi som burde kunne være utgangspunkt for ny, vekstbringende næringsvirksomhet
- I dialog mellom relevante interessenter, avgrense prioriterte områder (domener) for videre regional spesialisering
- Lage veikart og handlingsplan for å oppdage – gjennom utprøving – hvorvidt, hvilke, hvordan disse domenenene kan utvikles til å bli bærekraftige spesialiseringer
- Forsterke innsatsen der potensialet viser seg å være stort og realistisk, og der behovet for offentlig innsats er nødvendig for å realisere potensialet
- Kan være raske retningsskifter tidlig i prosessen; kan også bli svært langvarige prosesser (flere tiår)

# Noen problemer som former oppdagelsene

- Ingen har full oversikt over økonomien  
Kunnskapsdeling i nettverk er hensiktsmessig
- Ingen kan ha full oversikt over alle framtidige muligheter i økonomien  
Aktørnettverkens sammensetning kan påvirke både mulighetsrommet og utfallssannsynligheten
- Markeder for nye produkter og tjenester fungerer ikke før de er etablert  
Kan være behov for betydelig offentlig innsats, både for "first mover" og for oppskalering
- Ikke mange kan forventes å prioritere andres muligheter framfor sine egne  
Incentiver må ta hensyn til dette
- Også nyetablerte organisasjoner utvikler institusjonell treghet  
Kunsten å balansere stabilitet og endring

# Utprøving er risikoatferd

- Langt de fleste innovasjoner mislykkes før de blir – innovasjoner  
Men det er innovasjoner som driver økonomien framover
- Kamp om ressurser – tendens til å prioritere sikre investeringer  
Men mange 'sikre' investeringer er ikke så sikre allikevel, verken på kost eller nytte
- De som nyter godt av en eksisterende fordelingspolitikk, vil motsette seg endringer  
Også offentlig virkemiddelbruk kan være en del av en innlåsing som det er vanskelig å komme ut av
- Offentlig sektor er bygd opp på to hovedprinsipper: forutsigbarhet og politisk styring  
"Mislykte" eksperimenter og "egne initiativ" kommer raskt under kritikk –  
forsterker en stabilitetskultur
- I privat sektor dominerer entreprenørens, ikke fellesskapets interesser  
Markeds- og systemmekanismer ofte til hinder for utprøving som driver fram vekst

# Strategier for risikohåndtering: Organisasjon

Organisasjonsform	Pro	Contra	Positivt eksempel
Egenregi	Fokus på regionens beste	For liten fleksibilitet	MITI
Eksisterende virkemiddelaktør	Har nettverk, ressurser og kompetanse	Kan være del av innlåsningsproblematikken	IDA Ireland
Kunnskaps- eller innovasjonssenter	Nye koster, proaktivitet	Blir lett mest opptatt av seg selv	Noen næringsparker
Tomt utviklingsselskap	Fleksibelt	Svært avhengig av personrelasjoner	Gode Sirklar
Nettverk som aktør	Diversifisert ressurstilgang	Krevende regi	?

UANSETT STOR FORDEL MED EN PROAKTIV PROSJEKTLEDER MED BRED LEGITIMITET

# Strategier for risikohåndtering: Porteføljer

- Komplementaritet
  - Tiltak som utfyller hverandre i oppdagelsen av et nytt domene
- Alternative strategier
  - Hvem skal man satse på, hvilke alternative veier er tilgjengelig
- Konkurrerende prosjekter
  - Kamp om å bli den første?
- Fasetenking for domeneoppbygging
  - Første utprøving, konsolidering, skalering, ...



# Strategier for risikohåndtering: Læring

- Rigge prosjektene slik at de ikke bare sikter mot suksess, men mot konkrete læringsmål underveis
- Monitorere prosjektene for måloppnåelse (milepæler) og for lærdommer
- Ikke bare læring av erfaring ("hva gikk bra/dårlig, og hvorfor2), men om hvorvidt antakelser om framtidig utvikling fortsatt holder mål
- Bygge prosjektincentivene og videreføringskriteriene ikke bare rundt suksessmålene, men rundt læringsmålene
- Konstruere prosjektene (og porteføljen) slik at de kan avbrytes, omlegges eller forsterkes etter lærdommene i prosjektene (og porteføljen)

# Strategier for risikohåndtering: 4H-dialog

- Deltakere som forplikter seg sammen, gir bedre grunnlag
- Mange legitime interesser som må avklares og tilgodeses, ikke bare i starten
- Kan være vanskelig balansegang mellom å prioritere noen i en fase for å tilgodeses mange fler i en senere fase dersom man lykkes
- Egen kompetanse å (sam)styre gjennom nettverk