

Jak konkurować i współpracować jednocześnie?



KAZIMIERZ MURZYN

Prezes, Klaster LifeScience Kraków

Fenomen ekosystemu innowacji polega na tym, że w jego ramach firmy równolegle ze sobą konkurują i współpracują. W takich warunkach ekosystem – jako całość – staje się coraz bardziej konkurencyjny, dzięki czemu szybciej rozwijać się mogą uczestniczące w nim podmioty. Jak jednak przełamać barierę nieufności i skłonić przedsiębiorstwa do współdziałania ze swoimi rynkowymi rywalami? Co może być miarą dojrzałości ekosystemu? W jaki sposób animować jego rozwój?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor publikacji Kongresu Obywatelskiego.

Czym jest dla Pana ekosystem innowacji?

W realiach biznesu ekosystem jest naturalnym zjawiskiem społeczno-gospodarczym wynikającym ze spontanicznego, organicznego zagęszczenia przedsiębiorstw z pewnego obszaru, sektora. Zagęszczenia, które bazuje na pewnej wspólnotocie technologii, interesów czy klientów. Stąd też rodzą się w miastach ulice, przy których w jednym miejscu można spotkać wiele sklepów z tej samej branży, np. sukien ślubnych. To tworzy ekosystem – pojawiają się tam różni gracze o różnych interesach, ale wszyscy korzystają z tego, że następuje tam pewnego rodzaju wspólnota, np. bliskości. Ta masa krytyczna zaczyna przyciągać kolejnych interesariuszy, w tym – co najważniejsze – klientów. Jeśli natomiast chodzi o ekosystemy innowacji – zawsze budują się one samoczynnie wokół miejsc, w których powstaje wiedza. Dlatego też ich sercem są ośrodki akademickie.

Nie może być nim natomiast skupisko zaawansowanych technologicznie firm z danej branży?

Wiedza może być oczywiście generowana w firmach, natomiast nie znam sytuacji, w której innowacyjne przedsiębiorstwa, np. biotechnologiczne pojawiły się na pustkowiu. Wyjątkiem mogą tu być gospodarki centralnie sterowane, jak chińska. Zasadą jest jednak, że im silniejszy ośrodek naukowy, tym silniej oddziałuje on na otoczenie i tym większy stanowi on magnes przyciągający zaawansowany technologicznie biznes.



Im silniejszy ośrodek naukowy, tym silniej oddziałuje on na otoczenie i tym większy stanowi on magnes przyciągający zaawansowany technologicznie biznes.

Czy należy dążyć do stymulowania rozwoju ekosystemów innowacji, czy też proces ten następuje samoczynnie?

Ekosystemy powstają i rozwijają się samoczynnie, w sposób organiczny. Tempo tego procesu jest jednak powolne, dostosowane do warunków zewnętrznych. Pamiętajmy, że każdy ekosystem działa w ramach szerszego ekosystemu. Może się zdarzyć, że naturalny wzrost zostanie zahamowany, a trend rozwojowy odwrócony

pod wpływem warunków zewnętrznych. Gdy rozwój ekosystemu jest natomiast animowany – np. za sprawą klastrów – może on rosnąć szybciej i sprawniej, w kierunku, który jest najbardziej korzystny dla wszystkich uczestniczących w nim graczy.

Na czym polega taka animacja?

Z punktu widzenia teorii systemów wszystko wzrasta dlatego, że następuje pewien efekt dodatniego sprzężenia zwrotnego. System przestaje się natomiast rozwijać wtedy, gdy pojawiają się jakieś bariery. Gdyby nie one – mógłby rozwijać się dalej. Dobra animacja może zatem polegać na usuwaniu tych barier.

Jakiego typu są to bariery?

Ich zakres jest szeroki – mogą dotyczyć kwestii prawnych, wiedzy, kompetencji, dostępu do finansów. Jedną z najpoważniejszych w polskich realiach jest związana z nieufnością – szczególnie mając w świadomości to, że ekosystemy zyskują, gdy są „tygłem”, w którym następuje spontaniczna, szeroka wymiana wiedzy.

Jedną z najpoważniejszych barier rozwoju ekosystemów innowacji jest związana z nieufnością – szczególnie mając w świadomości to, że ekosystemy zyskują, gdy są „tygłem”, w którym następuje spontaniczna, szeroka wymiana wiedzy.



Animacja rozwoju ekosystemu może dlatego polegać ułatwianiu współpracy, zbieraniu różnych interesariuszy przy jednym stole, zapoznawaniu ich ze sobą, poruszaniu tematów, które dotąd dla wielu były pewnego rodzaju tabu.

Jakie są przesłanki świadczące o tym, że dany ekosystem jest dojrzały?

Wyróżniłbym dwie. Pierwszą jest poziom interakcji, który wskazuje na to, jak często uczestnicy ekosystemu współpracują ze sobą w różnych konfiguracjach. Drugi natomiast czynnik to komplementarność – zwykle w ekosystemie innowacji mamy do czynienia z całym łańcuchem wartości, z przepływem wiedzy od nauki aż do rynku. W dojrzałym ekosystemie innowacja znajdująca się na każdym etapie powinna mieć możliwość dalszego rozwoju dzięki istniejącej infrastrukturze, usługom, procesom czy innemu typu zasobom.

Nieraz słyszymy, że jednym z największych mankamentów blokujących rozwój ekosystemów innowacji w Polsce jest wspominana już przez Pana nieufność wynikająca z obawy, że np. ktoś podkradnie czyjś pomysł. W jaki sposób przełamywać tę barierę w sektorach bazujących na wiedzy?

Każda firma chce być konkurencyjna względem innych, szukać przewag, których nie mają rynkowi rywale. W sektorze innowacji taką przewagą zapewnia oczywiście unikalna wiedza. Warto mieć jednak na uwadze, że w realiach sektora *life science* minimalne jest prawdopodobieństwo, że w tym samym miejscu znajdą się firmy, które pracują nad tym samym produktem, skierowanym na ten sam rynek i stworzonym na bazie tego samego pomysłu.

Różnorodność źródeł wiedzy na temat nauk o życiu jest tak duża, że nawet jeśli dwa miejscowe przedsiębiorstwa dążyłyby do opracowania leku na tę samą chorobę, zapewne i tak poszukiwałyby innych od siebie ścieżek leczenia. Lepiej więc przekonywać te firmy, że choć konkurują ze sobą w perspektywie rynku, to jednocześnie może im się opłacać współpraca z punktu widzenia metod rozwoju swoich produktów.

Jak to?

Coraz częściej zdarza się, że międzynarodowe koncerny farmaceutyczne pracujące nad jakimś lekiem i realizujące badania kliniczne, dzielą się swoją wiedzą z tych badań, a konkretniej: wskazują, czego nie warto robić, w co nie warto inwestować, które ścieżki są „ślepy uliczka”. Gdyby takimi informacjami wymieniały się firmy działające w ekosystemie, pozwoliłoby to uniknąć przeprowadzania tych samych, jałowych w skutkach, badań przez inne przedsiębiorstwa. Generowałyby to dla nich oszczędności tak finansowe, jak również czasowe.

Dlaczego jednak firmom powinno się opłacać informowanie o takich „ślepych uliczkach” swoich konkurentów? Przecież – patrząc *stricte* przez pryzmat konkurencji rynkowej – problemy rywala powinny być obiektywnie dobrą wiadomością...

Ekosystemy innowacji rozwijają się dlatego, że dochodzi w nich do zjawiska konkuperacji (ang. *coopetition*), polegającego na równoległym konkurowaniu i współpracy przedsiębiorstw – na pewnych polach rywalizują one ze sobą, natomiast w innych obszarach opłaca im się kooperacja. W takich warunkach ekosystem, w którym działają te firmy staje się coraz bardziej konkurencyjny, dzięki czemu szybciej rozwijać się mogą uczestniczące w nim podmioty. To typowa sytuacja „win-win”, w której korzyść osiągają wszystkie strony.

“ **Ekosystemy innowacji rozwijają się dlatego, że dochodzi w nich do zjawiska konkuperacji, polegającego na równoległym konkurowaniu i współpracy przedsiębiorstw – na pewnych polach rywalizują one ze sobą, natomiast w innych obszarach opłaca im się kooperacja.**

Czy istnieją inne jeszcze przykłady możliwości współpracy konkurujących ze sobą przedsiębiorstw?

Jest ich wiele, w szczególności w dobie tak szybkiego rozwoju i konwergencji technologii. Dobrym przykładem jest wypracowanie przez przedstawicieli biznesu ze wsparciem nauki i otoczenia biznesu wspólnego programu rozwoju technologii, wskazującego najciekawsze biznesowo scenariusze. Takie programy, mapy drogowe, opracowane w ramach jednego ekosystemu, pozwalają bardziej świadomie – bo w oparciu o zweryfikowaną obiektywnie wiedzę – planować działania, które z natury rzeczy będą realizowane częściowo indywidualnie (np. inwestycje, transfery technologii), a jednocześnie zadbać o niezbędne zasoby, których potrzebują wszyscy (np. wykwalifikowani pracownicy, kapitał). Kluczem do sukcesu jest zrozumienie i wypracowanie wspólnej wizji w łańcuchu wartości – wówczas zmienia się i rozszerza sposób postrzegania własnych zasobów i źródła przewagi konkurencyjnej, jednocześnie zwiększa się też potrzeba współpracy.

O rozmówcy

Kazimierz Murzyn – Prezes Fundacji Klaster LifeScience Kraków oraz Dyrektor Zarządzający Inicjatywą Klaster LifeScience Kraków – ekosystemu wspierającego innowacje dla zdrowia i jakości życia w regionie Małopolski. Przewodniczący Grupy Roboczej ds. Inteligentnej Specjalizacji „Nauki o Życiu” Województwa Małopolskiego. Członek Komitetu Biotechnologii PAN. Ekspert w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości, planowania strategicznego, planowania scenariuszowego, kreatywności i kreatywnego rozwiązywania problemów oraz zarządzania projektami.

Wydawca



Partnerzy



Pomorski
Fundusz
Rozwoju Sp. z o.o.



JEDNOSTKA
SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA
POMORSKIEGO



Partner wydania

