

Kazimierz Krzakiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DYLEMATY KSZTAŁTOWANIA STRATEGII FIRM-KATALIZATORÓW

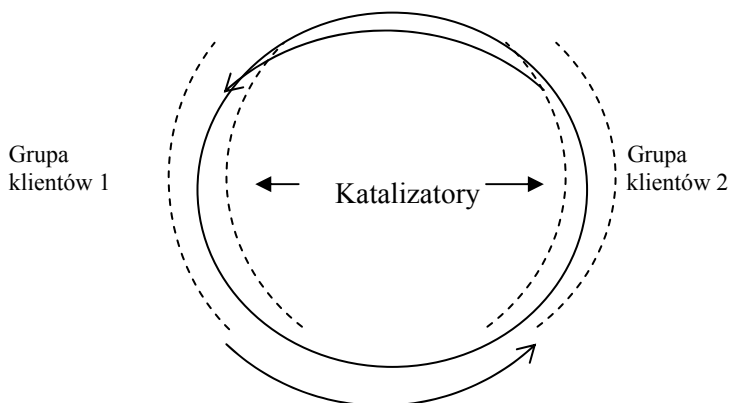
Streszczenie: Konkurowanie katalizatorów stanowi typowy atrybut wielostronnego biznesu. Konkurencja to istotny element katalitycznego modelu. Strategia konkurencji firm-katalizatorów obejmuje cztery podstawowe zadania:

1. Identyfikacja i diagnoza dynamiki katalitycznej konkurencji.
2. Przewidywanie pojawienia się konkurentów z innymi modelami biznesu.
3. Poszukiwanie nowych technologii.
4. Określanie możliwości współpracy.

Słowa kluczowe: firma-katalizator, wielostronny biznes, strategia, katalityczne reakcje, konkurencja.

1. Wstęp

Katalizator – to organizacja posiadająca dwie lub więcej grup klientów, którzy są w jakimś stopniu sobie potrzebni, lecz nie mogą samodzielnie ukształtować wzajemnie korzystnych relacji i zdają się na firmę zdolną do ukształtowania i podtrzymania niezbędnego kompleksowego systemu relacji.



Rys. 1. Działalność firmy-katalizatora

Źródło: [Evans, Haigu, Schmalensee 2007, s. 22].

Innowacja, którą tworzy skuteczna organizacja-katalizator, stanowi mechanizm, dzięki któremu zainteresowanym grupom łatwiej jest współpracować ze sobą.

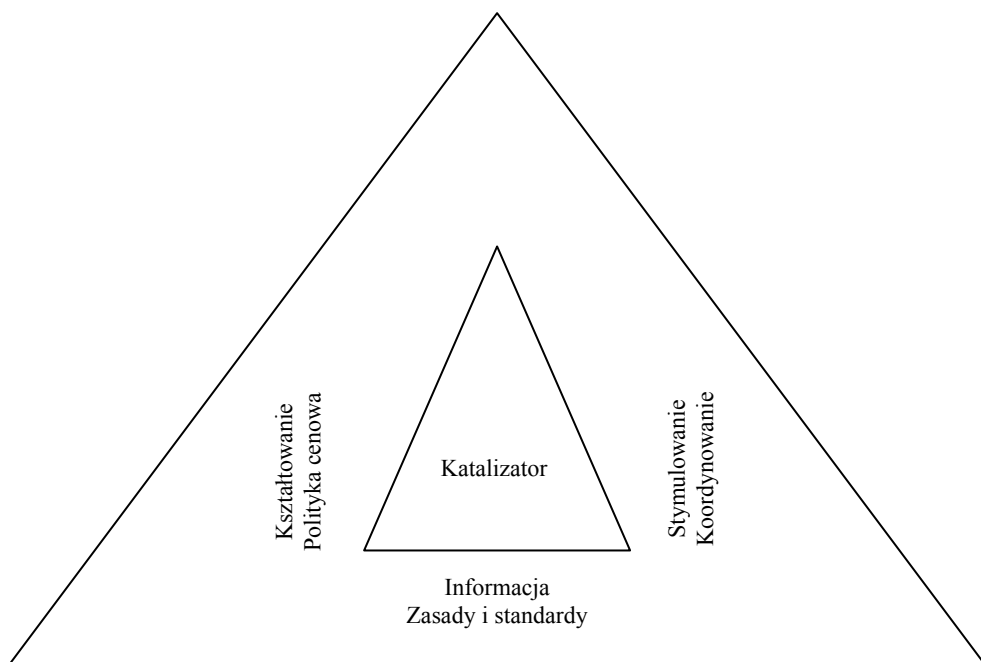
Przedsiębiorstwa-katalizatory są zawsze wielowymiarowe. Obsługują one dwóch lub więcej głównych odbiorców, potrzebujących siebie wzajemnie i zależnych od katalizatora, który pomaga im urzeczywistnić kontakt między sobą. Przedsiębiorstwa-katalizatory i ich klienci obrazują dynamiczny system i funkcjonują w „nieliniowym świecie” (rys. 1).

Ukształtowanie katalitycznej reakcji i kierowanie nią wymaga stabilnej strategii biznesowej realizowanej w sposób planowy i precyzyjny.

2. Strategia funkcjonowania firm-katalizatorów

Trzy czynniki – kształtowanie, stymulowanie i koordynowanie – tworzą i wzmacniają najbardziej skuteczne katalityczne reakcje.

Aby ukształtować zainteresowaną współpracą grupę, firmy-katalizatory tworzą oferty, wykorzystując promocję, politykę cenową i odpowiednią formę oferty. Dla stymulowania określonych działań dostarczają one określoną informację i poszukują sposobów, które pomagają uczestnikom grupy nawiązać relacje między sobą w naj-



Rys. 2. Funkcjonowanie firmy-katalizatora

Źródło: [Evans, Haigu, Schmalensee, 2007, s. 31].

bardziej efektywny sposób. W celu kierowania powstałym związkiem firmy tworzą odpowiednie zasady i standardy, które pomagają klientom zrozumieć, jakie są wobec nich oczekiwania, i ograniczają nieuczciwe transakcje. Rysunek 2 ukazuje mechanizm funkcjonowania firmy-katalizatora.

2.1. Kształtowanie oferty

Większość katalizatorów zwiększa wartość oferty, wykorzystując trzy taktyki: kształtowanie grupy, design produktu, polityka cenowa.

Celem kształtowania grupy jest połączenie interesów różnych grup potencjalnych klientów. Klienci powinni odczuwać, że należą do pewnego zespołu, przynależność do niego nadaje sens ich działalności. Tworzenie współdziałających grup klientów stanowi jeden z podstawowych instrumentów, za pomocą którego katalizatory tworzą wartość. Im liczniejsza jest grupa podmiotów uczestniczących w katalizacyjnej reakcji, tym większe potencjalne korzyści mogą uzyskać poszczególni uczestnicy zawieranych transakcji. Niezbędne jest zapewnienie każdemu członkowi danej grupy klientów kontaktu z członkami innej grupy. Dwustronny biznes powinien kształtować obie te grupy.

Katalizatory tworzą często fizyczną lub wirtualną przestrzeń, w której członkowie utworzonych grup będą mogli kontaktować się ze sobą. Nic więc dziwnego, że określenie „klub” wykorzystywane jest często w celu przedstawienia biznesów będących katalizatorami. Wraz z pojawieniem się komputerów i nowych środków komunikacji coraz bardziej popularne stają się wirtualne miejsca spotkań. Grupa nabywców i sprzedawców eBay „spotyka się” w serwerze i kontaktuje z podstawową platformą przez Internet. Bardzo istotny jest design tego typu płaszczyzn. Niektóre firmy internetowe wykorzystywały niezwykle wyrafinowaną reklamę, lecz ponosiły porażki z powodu tego, że towar nie miał odpowiedniej jakości.

Apple i Microsoft poświęcały wiele czasu na propagowanie swojej oferty, lecz jeszcze więcej na opracowywanie sprawnego systemu operacyjnego atrakcyjnego zarówno dla użytkowników końcowych, jak i dla producentów urządzeń peryferyjnych [Evans, Haigu, Schmalensee 2006]. Design fizycznej lub wirtualnej przestrzeni dla współdziałania musi odpowiadać ofertom skierowanym do obu grup uczestników.

Szczególnie istotne dla sukcesu katalizatora jest określenie optymalnej ceny. Cena powinna przyciągnąć dostateczną liczbę klientów z obu stron, przy czym proporcje wielkości grup są istotne, gdyż oferta powinna być cenna dla wszystkich uczestników. Nieprawidłowo określona cena nie pozwoli na osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego. Niestety, nie można tutaj polegać na zasadach cenotwórstwa dotyczących biznesu jednowymiarowego.

Nie istnieje jeden ogólny model określania cen w firmach-katalizatorach. Wiele z nich wykorzystuje model przyjęty w segmencie kart kredytowych (+/0) – jedna z grup płaci, a druga uzyskuje możliwość przyłączenia się bezpłatnie lub suma jej wkładu jest znacznie niższa od kosztów.

Niezbędne jest zatem poszukiwanie optymalnej ceny dla każdej grupy klientów. Dwustronny biznes musi brać pod uwagę obie strony i przyciągać różne audytoria. W tym celu można obniżyć cenę dla jednej z grup klientów, nawet poniżej kosztów własnych, aby zapewnić sobie dostateczną liczbę uczestników.

2.2. Stymulowanie poszukiwań i prezentacja informacji

Katalizatory nie byłyby potrzebne, jeśli wszyscy wiedzieliby, z kim można zawrzeć najbardziej korzystną transakcję lub nawiązać najbardziej harmonijne relacje. Istnienie idealnej informacji i możliwości poszukiwań bez nakładów – to utopia. Katalizatory istnieją właśnie dlatego, że poszukiwania są złożone, a informacja kosztowna. Pomagają one w złożonym procesie poszukiwań i dostarczają niezbędnej informacji członkom różnych społeczności.

Proces poszukiwań związany jest z pewnymi prawidłowościami, które powinni brać pod uwagę przedsiębiorcy pragnący odgrywać rolę katalizatorów.

Im więcej, tym lepiej – do pewnej granicy. Oznacza to, że można znaleźć z dużym prawdopodobieństwem dobrą ofertę, jeżeli rozpatrzy się wiele możliwości. Lecz poszukiwania wymagają czasu i środków finansowych. Katalizatory powinny zatem kształtować możliwie liczne grupy, aby ich uczestnicy posiadali szeroki wybór.

Im więcej, tym gorzej – poza tą granicą. Oznacza to, że wzrost liczby uczestników grupy prowadzi do pewnego dyskomfortu, poszukiwania stają się coraz bardziej złożone. A zatem w pewnym momencie swego funkcjonowania firmy-katalizatory zaczynają się stykać ze zjawiskiem ograniczania korzystnego wpływu „efektu skali”: dodatkowa wartość, którą można uzyskać dzięki temu, że rozpatruje się pewne nowe warianty, staje się mniejsza niż ponoszone nakłady.

Systematyzacja informacji pomaga optymalizować poszukiwania. Efektywne poszukiwanie zakłada ograniczenie zbioru wariantów w celu minimalizacji kosztów. Katalizator powinien więc tworzyć mechanizm porządkowania informacji. Wirtualne lub realne miejsce spotkania klientów katalizatora powinno zatem być wyposażone w rzetelne źródło informacji o uczestnikach grupy, tak aby klienci mogli łatwiej znajdować najlepsze oferty.

2.3. Opracowanie zasad i standardów

Katalizatory powinny monitorować uczestników związku, zapewniać wzajemną pomoc i przeciwdziałać zjawiskom negatywnym. Tworzą one zasady i określają standardy zachowań uczestników grupy.

Zasady obowiązujące w systemie powinny zapewniać równowagę interesów, aby podwyższać atrakcyjność systemu jako całości. Katalizator powinien przyjmować takie zasady, które pozbawiałyby członków grupy nienależnych przewag. Z kolei standardy dotyczące współdziałania firmy-katalizatora i członków grup klientów pomagają stworzyć wirtualne miejsce spotkań członków grupy, wpływają na ich oczekiwania, sprzyjają kształtowaniu się zespołu.

Tabela 1. Katalityczne zasady poszukiwań

Idea	Konsekwencje
Ludzie potrzebują wyboru	Grupa powinna być dostatecznie liczna, aby zapewnić uczestnikom odpowiednie możliwości wyboru
Poszukiwania wymagają czasu i nakładów finansowych	Przy nadmiernym wzroście liczby wariantów działa zasada spadku efektywności
Systematyzacja pomaga ograniczyć krąg potencjalnych wariantów	Katalizator powinien pomóc klientom w dokonywaniu skutecznych poszukiwań

Źródło: opracowanie własne.

Nawet te katalizatory, które poradzą sobie skutecznie z trzema przedstawionymi zadaniami, nie mogą uniknąć wspólnego dla wszystkich zagrożenia konkurencyjnego. Większość z nich walczy o klienta z innymi katalizatorami lub jednowymiarowymi biznesami. Tak jak katalizatory zagrażają całym branżom, funkcjonującym obecnie katalizatorom mogą zagrażać nowi i nieznani jeszcze gracze.

3. Strategia konkurencji firm-katalizatorów

Realizując własne strategie tworzenia wartości dla swoich klientów i zapewnienia sobie dodatniego wyniku finansowego, katalizatory muszą uważnie obserwować konkurentów.

Istnieją pewne unikalne cechy konkurencji, z którą stykają się firmy-katalizatory. Po pierwsze, istnieje duże prawdopodobieństwo, że klient korzysta równocześnie z usług dwóch lub więcej konkurujących katalizatorów. Zjawisko to określa się jako „wielokrotne preferencje”. Jako przykład można wymienić telekanały – i reklamodawcy, i odbiorcy reklamy wykorzystują wiele kanałów. Z drugiej strony, większość użytkowników komputerów posiada „jednostronne preferencje” – wykorzystują oni albo Mac, albo Windows PC. Im łatwiej klientom korzystać równocześnie z kilku ofert, tym łatwiej im także przechodzić od jednego dostawcy do innego, w marę jak zmieniają się ceny i warunki [Shapiro, Varian 1999].

Po drugie, katalizator może się stykać z konkurencją ze strony firm wykorzystujących całkowicie inne modele biznesu. Katalizatory, które obsługują różne grupy, wykorzystując różne modele biznesu, mogą być zmuszone konkurować o uwagę jakiejś grupy klientów. Lokalne gazety pobierają opłatę za publikowane ogłoszenia i sprzedają gazety czytelnikom często po cenie niższej niż koszty druku. Natomiast niektóre portale internetowe przeciwnie, dopuszczają bezpłatne umieszczanie ogłoszeń przez klientów i pobierają opłaty wyłącznie od firm. Każdy może przeglądać informacje rozmieszczone na stronie bezpłatnie. Niektóre gazety zaczęły tracić przychody z tytułu reklam z powodu działalności tego typu platform i niektóre z nich podjęły próbę utworzenia własnych stron reklamowych.

Konkurencja, z jaką stykają się katalizatory, wpływa na wybór optymalnego zestawu ofert, formy produktu, na politykę cenową i koordynację ukształtowanej katalitycznej grupy.

Nawet najbardziej efektywne katalizatory nie są wolne od niebezpieczeństwa związanego z konkurencją. Starcia firm-katalizatorów będą w przyszłości częstymi zjawiskami. Będą one miały miejsce np. w takich sektorach, jak: oprogramowanie komputerowe (właściciele programów – oferenci programów bezpłatnych (*software libre*)), handel detaliczny (centra handlowe – handel elektroniczny), reklama (gazety, czasopisma, bezpłatna telewizja – internetowe systemy wyszukiwania), dokonywanie opłat (tradycyjne karty płatnicze – telefony komórkowe zdolne do dokonywania płatności), przejazdy i wycieczki (agencje transportowe i turystyczne – agencje internetowe).

Gotowość do konfrontacji z konkurentem i umiejętność przewidywania pojawienia się konkurencyjnego zagrożenia stanowi istotny element katalitycznego modelu. Przedsiębiorstwo tworzy strategię, za pomocą której może skutecznie konkurować z innymi katalizatorami, realizując kilka podstawowych zadań. Należą do nich:

- 1) zrozumienie dynamiki katalitycznej konkurencji,
- 2) przewidywanie pojawienia się konkurentów z innymi modelami biznesu,
- 3) wykorzystywanie aktywnej taktyki,
- 4) analizowanie możliwości współpracy.

Wieloraka adresacja i krzyżowanie się audytorium to dwa niezwykle ważne aspekty konkurencji między firmami-katalizatorami.

Większość sprzedawców przyjmuje karty płatnicze kilku firm, a wielu konsumentów posiada i wykorzystuje kilka różnych kart. Sprzedawcom komputerowych systemów operacyjnych problem wielorakiej adresacji zagraża tylko w jednym segmencie. Nie jest wygodne, a niekiedy możliwe, wykorzystywanie więcej niż jednego systemu operacyjnego w komputerze osobistym, w wideourządzeniu lub telefonicznie komórkowym. Jednakże wielu programistów pisze programy lub gry dla kilku systemów operacyjnych.

W przypadku gdy problem dotyczy współpracy z wielostronnym biznesem, potencjalni klienci nierzadko decydują w dwu sprawach: czy warto „wstępować do grupy” i jak często warto go „wykorzystywać”. Jeśli przyłączą się do grupy, a większość katalizatorów ułatwia dostęp do niej, naturalne jest jej bardziej czy mniej regularne wykorzystywanie. Jednakże przyłączywszy się do kilku katalitycznych grup, konsumenci łatwo przechodzą od jednej do drugiej. Posiadacze kart mogą płacić kartą Master tak łatwo jak i kartą Visa. Telewizjowicze mogą włączyć Polsat lub przełączyć na TVN. Wieloraka adresacja obniża stopień przywiązywania klienta, dzięki któremu wiele jednostronnych biznesów stara się utrzymać lojalność.

Wieloraka adresacja ważna jest także z innego powodu – obniża ona siłę wewnętrznego sprzężenia zwrotnego. Katalizatory rozwijają się w miarę tego, jak rośnie liczebność jednej z grup uczestników, co przyciąga uczestników drugiej grupy. Stopień wzajemnego przyciągania klientów z różnych grup w istotnym stopniu się

obniża, jeżeli przedstawiciele jednej z nich mogą uzyskać dostęp do przedstawicieli drugiej za pomocą innego katalizatora.

Katalizatory najczęściej stykają się z konkurencją ze strony wielostronnych biznesów, które obsługują tę samą grupę klientów. Katalizatory wykorzystują także często zbieżne modele biznesu funkcjonujące w zbieżnych sektorach. Nierzadko wykorzystują również podobne mechanizmy kształtowania cen.

Istotnym problemem dla konkretnego podmiotu może się stać konkurencja ze strony katalizatorów, oparta na krzyżującym się audytorium. Załóżmy, że katalizator 1 podejmuje decyzję o zaproponowaniu ceny poniżej poziomu kosztów własnych grupie A i pokryciu straty kosztem grupy B. Katalizator 2 obsługuje grupę B oraz C i podejmuje decyzję o zaproponowaniu ceny poniżej poziomu kosztów własnych grupie B, kompensując straty kosztem C. Jeżeli obie firmy oferują analogiczne usługi grupie B, model biznesu katalizatora 1 przestanie być skuteczny: firmie nie uda się osiągnąć ceny wyższej, niż proponuje konkurent i dlatego nie będzie ona w stanie subsydiować specjalnej ceny dla A. Katalizator 1 zdoła przetrwać tylko wówczas, jeżeli jego produkt będzie się różnił w istotnym stopniu od produktu firmy 2.

„Tracąc zasoby” na obsługę jednej z grup klientów, katalizator staje się wrażliwy na zachowania konkurentów, gdyż zmuszony jest kompensować straty kosztem drugiej grupy. Sytuacja znajduje się pod kontrolą, dopóki konkurentami są katalizatory wykorzystujące ten sam model biznesu. Lecz jeśli katalizator zetknie się z firmą, która proponuje lepsze warunki właśnie tej grupie klientów, której obsługa powinna przynosić zysk, sytuacja może się stać dramatyczna.

Równocześnie katalizatory stykają się często z konkurencją nie ze strony imitatorów, lecz ze strony nowatorów, którzy mogą proponować całkowicie nowy produkt lub produkt podobny do istniejącego, lecz rozpowszechniany w ramach nowego modelu biznesu.

Katalizatory powinny zatem szukać konkurentów w najbardziej nieoczekiwanych miejscach. Muszą być zawsze bardzo uważne, obserwując katalizatory z innymi modelami biznesu, gdyż właśnie one okazują się często najbardziej niebezpiecznymi przeciwnikami. Firma Microsoft została zaskoczona, kiedy zaniepokojone jej polityką cenową przedsiębiorstwa i organizacje rządowe zaczęły przechodzić do tańszych, alternatywnych. Firma zareagowała dopiero wtedy, kiedy ruch *software libre* nabrał wielkiego rozmachu [Crossman 1997].

Należy także uważnie śledzić firmy, które oferują lub mogą oferować w przyszłości pewną nową wartość członkom grup danego katalizatora. Niebezpieczeństwo jest szczególnie duże, kiedy konkurenci funkcjonują dzięki istnieniu innego źródła zysku lub dysponują przewagą technologiczną. Konkurencja między Microsoft i uczestnikami ruchu na rzecz bezpłatnych programów – to walka między modelami biznesu o różnych strukturach kosztów i zasadach polityki cen.

Nowe w danym sektorze firmy-katalizatory powinny być raczej nowatorami, a nie imitatorami – w tym leży sekret zwycięstw nad innymi firmami-katalizatorami.

Firma-katalizator, osiągnąwszy sukces w swoim sektorze, może atakować organizację skutecznie działającą w innym sektorze. Może ona zaproponować swój wy-

rób lub usługę członkom nowej katalitycznej grupy, aby rozszerzyć ofertę i odeprzeć konkurentów w sektorze. Należy przy tym obserwować pojawienie się nowych technologii, które pomogą lepiej obsługiwać grupy klientów. Przyjmując postawę ofensywną lub defensywną, należy przyjmować strategię oparte na silnych stronach organizacji.

W niektórych przypadkach wraz z rozwojem technologii pojawiają się nowe możliwości lub nowe zagrożenia, w ramach których krzyżują się interesy firm-katalizatorów. Niekiedy dla konkretnego katalizatora korzystniejsze jest zawarcie partnerskiego porozumienia z nowym, niż zwalczanie go.

Przed uczestnikami potencjalnego konfliktu stoi pytanie, które wcześniej czy później będzie aktualne dla wielu katalizatorów: atakować czy współpracować w celu przetrwania?

Dokonując wyboru strategii, firma-katalizator powinna określić, w jakim segmencie rynku jej konkurenci uzyskują podstawową część zysku. Należy także zbadać, czy klienci są skłonni do akceptowania ofert płynących z wielu podmiotów i ocenić bariery wejścia do sektora.

Literatura

- Crossman P.Z., *American Express: The Unofficial History on the People Who Built the Great Financial Empire*, Crown Publishers, New York 1997.
- Evans D.S., Haigu A., Schmalensee R., *Catalyst Code. The Strategies Behind the World's Host Dynamic Companies*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Evans D.S., Haigu A., Schmalensee R., *Invisible Engines. How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, HIT Press, Cambridge 2006.
- Evans D.S., Haigu A., Schmalensee R., *Paying with Plastic. The Digital Revolution in Buying and Borrowing*, HIT Press, Cambridge 2005.
- Shapiro C., Varian H.R., *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

DILEMMAS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS CATALYSTS' STRATEGY

Summary: Catalyst competition is a typical attribute of multifaceted business. Therefore, competition is an essential element of the catalyst model. The competition strategy of business catalysts includes four basic tasks:

1. Identification and diagnosis of dynamics of catalyst competition.
2. Forecasting competition with different business models.
3. Search for new technologies that can shape new methods of interaction with a catalyst group.
4. Identification of co-operation opportunities.